

Työntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden toteutumisesta

Laadullinen haastattelututkimus *autonomian, yhteisöllisyyden ja
kyvykkyyden* toteutumisesta suhteessa töissä viihtymiseen

Emilia Vesa

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalipsykologia
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2018



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Emilia Vesa			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Työntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden toteutumisesta Laadullinen haastattelututkimus <i>autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden</i> toteutumisesta suhteessa töissä viihtymiseen			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Joulukuu 2018	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 88
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Työntekijöiden itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, työssä viihtyminen sekä työhön sitoutuminen ovat saaneet paljon huomiota työelämän keskusteluissa – niin tutkimuksen parissa kuin arkipöydän keskusteluissakin. Työelämän murros aiheuttaa muutospaineita organisaatioille työntekijöiden sitouttamisen ja hyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu itseohjautuvuusteoriaan, joka on teoria ihmisen motivaatiosta ja kolmesta psykologisesta perustarpeesta yksilön hyvinvoinnin ja kasvun taustalla. Itseohjautuvuusteorian kolmea psykologista perustarvetta autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä on pidetty pohjana työntekijöiden hyvinvoinnille, sisäisen motivaation kehittymiselle ja sitoutumiselle. Tutkimuksessa tarkastellaan kokemuksia näiden kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisesta teknologia-asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteena on selvittää työntekijöiden puhetta tarkastelemalla perustarpeiden ilmentymisen muotoja sekä kokemuksia niiden täyttymiseen ja estymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tätä kautta tutkimus pyrkii selvittämään työntekijöiden viihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita.</p> <p>Tutkimusaineisto koostuu viidestä työntekijän teemahaastattelusta, joissa selvitettiin psykologisiin perustarpeisiin liittyviä kokemuksia. Haastattelut toteutettiin jakamalla ne kolmeen eri teemaan perustarpeiden mukaisesti. Työntekijöiden kokemuksia tarkasteltiin litteroinnin jälkeen teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Työntekijät ilmentävät psykologisia perustarpeita puheessaan eri tavoin. Työntekijöiden autonomiaan liittämästä puheesta oli tulkittavissa autonomian edellytyksenä pidettäviä tekijöitä, autonomian elementtejä yleisemmin, eväitä sen toteutumiselle, autonomian seurauksia sekä autonomisen tekemisen kielteisiksi koettuja puolia. Yhteisöllisyydestä ja yhteyksistä eri tekijöiden välillä työntekijät puhuvat eri abstraktiotasoin. Sitä ilmentettiin käytännöllisenä ja konkreettisenä yhteytenä viitaten esimerkiksi arkiseen yhteydenpitoon ja toisaalta henkisenä yhteytenä, viitaten esimerkiksi jakamisen sekä sitoutumisen kokemuksiin. Kyvykkyyttä työntekijät kuvasivat puhumalla henkilökohtaisesta kyvykkyydestään ja sitä kautta työssä pärjäämisestään. Lisäksi he kuvasivat, miten ympäristö vaikuttaa tai voi vaikuttaa kyvykkyyden kokemiseen.</p> <p>Perustarpeiden eri ilmenemismuotojen luokittelun jälkeen, eritellään työntekijöiden kokemuksia perustarpeista edistävistä ja estävistä tekijöistä. Autonomian koetaan toteutuvan työympäristössä monin eri tavoin. Autonomiaa kuvattiin esimerkiksi monin eri vapauden tasoin. Työntekijät viittasivat liialliseen vapauteen, yksinäisyyteen ja fokuksen puutteeseen autonomian kääntöpuolena. Yhteisöllisyys mahdollistui työntekijöiden kokemusten mukaan vaihtelevasti arkipöydän tekemisessä, kommunikaatiossa ja henkisesti koettuna yhteytenä. Kyvykkyyden kokemukset vaihtelevat työntekijästä riippuen. Kyvykkyys ilmeni työntekijöille henkilökohtaisena varmuutena, epävarmuutena ja haastavasta tekemisestä selviämisenä. Kyvykkyydestä ympäristöväälitteisesti puhuttaessa, ympäristöltä toivottiin enemmän tukea ja sitä, että se loisi koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Tiimin kyvykkyyden koettiin edistävän omaa kyvykkyyttä. Kyvykkyys koettiin myös työtehtävistä sekä resursseista riippuvaiseksi.</p> <p>Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet on todettu hyödyllisiksi organisaatioiden kehittämisen kannalta, sillä ne tarjoavat konseptin, joka ohjaa sellaisten käytäntöjen ja ympäristön luomista, jotka edesauttavat työntekijöiden hyvinvointia, laadukasta toimintaa, itseohjautuvuuden ymmärtämistä ja sitä kautta mahdollisuutta tukea sitä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Psykologiset perustarpeet, työhyvinvointi, itseohjautuvuusteoria, self-determination theory			

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN TAUSTA	4
2.1 Tutkimuksen epistemologiasta.....	4
2.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja näytänäkökulma	5
2.4 Itseohjautuvuusteoria	7
2.5 Motivaation suhde psykologisiin perustarpeisiin.....	10
2.6 Kolme psykologista perustarvetta	11
2.6.1 Autonomia.....	12
2.6.2 Yhteisöllisyys.....	14
2.6.3 Kyvykkyys	15
2.7 Psykologisia perustarpeita tukevat kontekstit	16
2.8 Yksilölliset erot motivaatio-orientaatioissa.....	19
2.9 Tutkimuskysymykset	20
3 METODIT	22
3.1 Aineiston keruu	22
3.2 Teemahaastattelut.....	23
3.4 Sisällönanalyysi	26
4 TULOKSET	33
4.1 Yhteisöllisyys.....	34
4.1.1 Yhteisöllisyyden ilmeneminen työyhteisössä	34
4.1.2 Kokemuksia yhteisöllisyyttä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä	40
4.1.2.1 Henkistä yhteyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	40
4.1.2.2 Konkreettista yhteyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät	42
4.1.2.3 Lomittuneiden yläluokassa yhteisöllisyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät ..	44
4.1.3 Asiantuntijoiden kokemukset yhteisöllisyydestä suhteessa työssä viihtymiseen	46
4.2 Autonomia.....	49
4.2.1 Autonomian ilmeneminen työyhteisössä	49
4.2.2 Kokemuksia autonomiaa edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.....	55

4.2.2.1 Autonomian edellytyksien toteutuminen työyhteisössä.....	55
4.2.2.2 Autonomian elementtien toteutuminen työyhteisössä	57
4.2.2.3 Autonomian seurauksien toteutuminen työyhteisössä	59
4.2.2.4 Autonomian eväiden toteutuminen työyhteisössä.....	59
4.2.2.5 Autonomian kääntöpuolien toteutuminen työyhteisössä	60
4.2.3 Asiantuntijoiden kokemukset autonomiasta suhteessa työssä viihtymiseen.....	62
4.3 Kyvykkyys	66
4.3.1 Kyvykkyuden ilmeneminen työyhteisössä.....	66
4.3.2 Kokemuksia kyvykkyyttä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä	70
4.3.2.1 Henkilökohtaista kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät	70
4.3.2.2 Ympäristövälikteisesti kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	72
4.3.2.3 Lomittuneiden yläluokassa kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	73
4.3.3 Asiantuntijoiden kokemukset kyvykkyyydestään suhteessa työssä viihtymiseen .	74
5 DISKUSSIO	77
5.1 Keskeiset tulokset ja pohdinta.....	78
5.2 Jatkotutkimus	83
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	85
5.4 Tutkimuksen hyödyntäminen käytännössä	87
LÄHDELUETTELO.....	89
LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet nopeasti viime vuosikymmenien aikana ja merkkejä muutosvauhdin hidastumisesta ei ole näköpiirissä (ks. esim. Lavikka, 2004; Sundholm, 2000; Vartiainen, 2016). Kyseinen työelämänmurros, digitalisaatio, työsuhteiden kestojen lyheneminen ja työntekijöiden sitouttaminen ovat ajankohtaisia työmarkkinoita aidosti koskettavia teemoja, jotka vaativat toimenpiteitä organisaatioissa. Tulevaisuudentutkija Wileniuksen mukaan kyseisen muutosaallon käynnistäjä on älykäs tietoteknologia, jonka ympärille rakentuu uudenlaista liike- ja muuta toimintaa, joka puolestaan vaikuttaa työkäytäntöjen lisäksi toimintojen organisoitumiseen ja johtamistapoihin (Vartiainen, 2016, s. 4–6). Muun muassa näistä syistä johtuen organisaatiot ovat murroksessa, pula osaaajista on kovaa ja työntekijät ovat joustavampia, mutta myös kriittisempiä suhteessa työnantajiin (esim. Rigby & Ryan, 2018; Vartiainen, 2016). Tämä tekee työntekijöiden viihtymisen työpaikalla merkittäväksi, mikäli heistä halutaan pystyä kilpailemaan ja pitämään kiinni. Työnantajan tulisikin tarjota työntekijöille sellaiset olosuhteet, joissa pystytään reagoimaan työelämänmurroksen aiheuttamiin muutostarpeisiin ja panostamaan työntekijöiden viihtymiseen uudella tavalla.

Ryan ja Rigby (2018) tähdentävät, että koska työntekijät kasvavassa määrin itse määrittelevät sitoutumisensa organisaatioihin, henkilöstön kehittämisen näkökulmasta tulee löytää uusia lähestymistapoja työntekijöiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Organisaatioiden tulee muutospaineista huolimatta kyetä vetämään puoleensa osaaajia ja pitämään heistä kiinni, samalla pyrkien maksimoimaan heidän tuottavuutensa ja hyvinvointinsa (mt). Organisaatiopsykologian ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa paljon esillä olevan itseohjautuvuusteorian (*self-determination theory*) mukaisesti sellaisten olosuhteiden tukeminen, jotka edistävät yksilön tiettyjä motivaatiolaatuja sekä kolmen psykologisen perustarpeen täyttymistä, edesauttavat työntekijöiden työssä viihtymistä ja korkealaatuista suoriutumista (esim. Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Kolmen sisäsyntyisen psykologisen perustarpeen eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden on jo usean kymmenen vuoden ajan osoitettu olevan välttämättömiä hyvinvoinnille ja jatkuvalle psykologiselle kasvulle (ks. esim. Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Olafsen, Deci, & Hallgeir, 2018). Niitä on tutkittu monissa eri konteksteissa joukkueurheilusta työpaikkoihin, mutta erityisesti organisaatiokontekstissa perustarpeiden merkitys ja suosio ovat kasvussa (ks. esim. Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Itseohjautuvuusteoria on pitkälti teoria ihmisen motivaatiosta ja sen mukaan perustarpeiden tyydyttyminen edustaa taustalla piilevää motivaatiomekanismia, joka antaa tarmoa ihmisten käyttäytymiselle ja ohjaa sitä (Deci & Ryan, 2000). Jotta yritykset voivat sitouttaa henkilöstöä, tulisi niiden keskittyä työntekijöiden ulkoisen motivoinnin sijaan siihen, kuinka he voivat tehokkaasti edistää työntekijöiden laadukkaan sisäisen motivaation syntyä (Rigby & Ryan, 2018). Avaimina tähän nähdään kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisen tukeminen.

Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus viiden työntekijän kuvaamista psykologisten perustarpeiden toteutumisen kokemuksista teknologia-asiiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukseni tavoitteena on tutkia kokemuksia perustarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden ilmenemisen eri muodoista sekä niiden täyttymiseen sekä estymiseen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden haastatteluissa kuvaamat kokemukset perustarpeisiin liittyen auttavat ymmärtämään niitä työympäristössä ilmeneviä tekijöitä, jotka joko vahvistavat tai heikentävät psykologisten perustarpeiden kokemista. Tutkimukseni ottaa erilaisen näkökulman useimmiten kvantitatiivisesti tutkittuun aiheeseen perustarpeiden tyydyttymisestä. Tutkin laadulliseen perinteeseen nojaten ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia asioiden kvantitatiivisen tarkastelun eli tekijöiden välisten yhteyksien toteamisen sijaan. Tarkastellessani työntekijöiden puhetta ja kokemuksia, on tutkimuksella potentiaalia saada rikasta ja yksityiskohtaista tietoa yrityksissä vallitsevista lainalaisuuksista.

Itseohjautuvuusteoria on hedelmällinen lähtökohta käytännön työelämään, sillä se tarjoaa konseptin, joka ohjaa sellaisten menettelytapojen, käytäntöjen ja ympäristön luomista, jotka

edistävät sekä hyvinvointia, että laadukasta suoriutumista työssä (Deci ym., 2017).

Tutkimukseni toinen tavoite on antaa tutkittavalle asiantuntijaorganisaatiolle työntekijöiden kokemuksista sellaista tietoa, jota organisaatio voi halutessaan hyödyntää kehittämisessään. Laadullinen haastattelututkimus kolmen psykologisen perustarpeen kokemuksista nostaa esiin sellaisia tekijöitä, joilla niiden toteutumista voidaan tukea, ja lisää ymmärrystä niiden estymiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi yksilöllisten erojen vaikuttaessa perustarpeiden kokemuksiin (mt.), tutkimus tuo konkreettisesti esiin eri työntekijöiden perustarpeiden ilmenemisen muotoja.

Tutkimuksen teoreettinen tausta esittelee tutkimukseni lähtökohtia ja luo sille pohjan sekä merkityksen. Teoreettisen taustan esiteltyäni, avaan lopuksi tutkimuskysymykseni. Tämän jälkeen esittelen, kuinka tutkimus on suoritettu ja miten analysoin aineistoani. Tulosoiossa esittelen löydöksiäni jokaisen perustarpeen osalta ja kuvaan lyhyesti myös muita löydöksiäni. Lopuksi diskussiossa tuon esiin tutkimukseni keskeisemmät tulokset ja pohdintaa niiden ympärillä. Kuvaan myös tutkimuksen merkitystä ja käytännön hyödyntämistä.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettisen taustan kuvaten ensin sen tuottaman tiedon tieteenfilosofista merkitystä. Esittelen sen jälkeen kvalitatiivisen tutkimuksen sekä näytänäkökulman lähtökohtia, joita hyödynnän tutkimuksessani. Tämän jälkeen kuvaan tutkimuksen teoriapohjaa eli itseohjautuvuusteoriaa yleisemmin, siirtyen siitä teorian kolmen psykologisen perustarpeen kuvaamiseen ja niistä tehtyyn tutkimukseen. Välissä esittelen motivaation suhdetta psykologisiin perustarpeisiin. Viimeisenä käsittelen konteksteja, jotka tukevat psykologisia perustarpeita ja esittelen tutkimuskysymykset. Nämä ovat läheisesti liitoksissa käyttämäni metodologiaan, jota esittelen kappaleessa 3.

2.1 Tutkimuksen epistemologiasta

Tieteenfilosofian mukaan on monta erilaista tapaa käsitellä tietoa. Epistemologiat voidaan määritellä erilaisiksi uskomuksiksi tiedosta ja käsityksiksi siitä, mikä muodostaa hyväksyttävän tiedon (Isaeva, Bachmann, Bristow, & Saunders, 2015). Tiedon uskomusten tietynlaisina ääripäinä voidaan pitää positivismia ja postmodernismia. Positivismi edustaa näkemystä, jossa tieto perustuu mitattaviin faktoihin sekä syyseuraussuhteisiin ja postmodernismi näkemystä, jossa ”tieto” ja ”totuus” päätetään vallalla olevan ideologian ja diskurssin mukaan. (mt.)

Tutkielmani epistemologian käsitän interpretivismiin (*interpretivism*) mukaan, joka tarkoittaa tieteenfilosofista suuntausta, joka korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa (*Tieteenfilosofiset suuntauukset*, 2015, haettu 3.11.2018). Interpretivismiin mukaan tieto on subjektiivista, kyseessä olevan kontekstin muokkaamaa ja sen tulisi keskittyä merkityksiin. Sen mukaan teorat ja konseptit ovat liian yksinkertaisia esittelemään tiedon täyden rikkauden ja sen katsotaan korostavan kompleksisuutta.

Interpretivismin suuntauksen mukaan tutkijoiden pitäisi tarkastella kokemusten monimuotoisuutta, tulkintoja sekä kerrontaa. Suuntauksena (esimerkkinä luottamuksen tutkimus) se tarjoaa subjektiivisen, monimuotoisen ja kontekstia huomioivan tavan ymmärtää asioita ja tietoa. (Isaeva ym., 2015.) Katson, että interpretivismi kokemusten, merkitysten ja tulkintojen korostajana tukee laadullisen tutkimuksen tuottamaa tietoa, jonka keskiössä on tuoda esiin merkityksiä (Varto, 1992, s. 24).

Keskityn tutkimuksessani työntekijöiden sanallisesti tuottamiin kokemuksiin tietyssä kontekstissa eli heidän työpaikallaan. Teen tulkintoja työntekijöiden tuottamasta puheesta ja keskityn heidän puheessa tuottamiinsa merkityksiin. Olennaista on huomioda, että työntekijöiden tuottama tieto on subjektiivista ja kontekstisidonnaista, jolloin se antaa tietoa hyvin rajatuissa raameissa ja on yleistettävissä vain rajallisin ehdoin. Keskityn tutkimuksessani työntekijöiden puheeseen ja tulkintoihin tietyn teoriaviitekehyksen näkökulmasta, joka on itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta. Interpretivismin lähtökohtiin nojaten, jätän heille kuitenkin mahdollisuuden tuottaa tietoa myös teoriaviitekehyksen ulkopuolelta. Tuon tätä tietoa esiin niiltä osin, joilta pidän sitä tutkimuskysymyksieni kannalta relevanttina.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja näytenäkökulma

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan palana tutkittavaa maailmaa. Tällöin tutkimuksen aineistoa voidaan ajatella näytteeksi tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista. Verrattuna esimerkiksi kyselytutkimukseen, joka on kvantitatiivista eli määrällistä, ja jolloin aineisto koostuu ilmiötä koskevista mittaustuloksista eli faktoista, laadullinen aineisto koostuu näytteistä, jotka ovat paloja tutkittavasta maailmasta. (Alasuutari, 1994, s. 78.) Alasuutarin mukaan tutkimusaineistoa voidaankin analysoida faktanäkökulmasta ja näytenäkökulmasta käsin. Faktanäkökulmalle olennaista on löytää puheen tai aineiston taustalla piilevä totuus ja näytenäkökulmalle

puolestaan tutkia puhetta itseään ja sen merkitysrakenteita. (Alasuutari, 2018, haettu 5.11.2018.)

Hyödynnän näytenäkökulmaa tutkimuksessani, jolloin näytteet eli työntekijöille pitämäni haastattelut edustavat näytteitä todellisuudesta ennemmin, kuin piileviä totuuksia, joita etsisin, jos kyseessä olisi fakthanäkökulma. Kun käytetään näytenäkökulmaa, aineiston erittelyn tuloksena ei pyritä esittämään väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta, vaan havainnot tehdään vain ja ainoastaan tutkimusaineistosta. Se tekee tulkinnat myös kenen tahansa muun koeteltaviksi. (Alasuutari, 2018, haettu 5.11.2018.)

Tutkimukseni kohteena olevia itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita työkontekstissa on tutkittu pitkälti fakthanäkökulmasta esimerkiksi kyselytutkimuksin (ks. esim. Ryan, Bernstein, & Brown, 2010; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Näissä psykologisten perustarpeiden katsotaan olevan ikään kuin faktoja, joita ei ilmiöinä tai käsitteinä juurikaan uudelleen arvioida. Hyödyntäessäni fakthanäkökulman sijaan näytenäkökulmaa, olen kiinnostunut erityisesti siitä, miten työntekijät kokevat psykologiset perustarpeet, kertovat niistä ja kuvaavat niiden ilmenemistä työympäristössään. Tällöin olen kiinnostunut puheesta ja sen merkityksistä. Hyödyntäessäni teorialähtöistä sisällönanalyysia (ks. luku 3.4) oletan, että kyseisen kaltaiset ilmiöt eli psykologiset perustarpeet ovat olemassa, mutta työntekijöillä on mahdollisuus luoda niille uudenlaisia merkityksiä ja kuvata niitä puheessaan.

Kun tehdään tutkimusta näytenäkökulman lähtökohdista, on hyvä harkita näytteiden suhdetta todellisuuteen. On mahdollista kyseenalaistaa, miten hyvin näytteistä voidaan tehdä toisen asteen päätelmiä ja mistä kokonaisuudesta näytteet ovat ”oikeasti” paloja. Voidaan ajatella, että silloin kun aineistosta löytyy toistuvia rakenteellisia piirteitä, on se osoitus siitä, että niitä esiintyy kyseisellä tavalla kerätyssä aineistossa. Näytenäkökulmalle on olennaista, että aineiston luonteesta riippuen tutkija voi päätellä miten yleisiä löydökset ovat ja mihin konteksteihin tulokset voi yleistää. (Alasuutari, 2018, haettu 5.11.2018.) Tutkiessani työntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden, eli autonomian,

yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden toteutumisesta työpaikalla, löydökset ovat kyseiseen kontekstiin eli työpaikkaan sidottuja.

Interpretivismin, laadullisen perinteen ja näytänäkökulman lähtökohdista tehty tutkimus ei pyri samalla lailla yleistettävään tietoon, kuin esimerkiksi kyselytutkimukset (ks. esim. *Tutkimuksen toteutus*, 2010, haettu 15.11.2018). Laadullisen tapaustutkimuksen näytteet psykologisten perustarpeiden kokemuksista tuovat intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa vain kyseisen yrityksen osalta. Tutkimuksen voidaan kuitenkin ajatella tuovan jotakin uutta itseohjautuvuusteorian sekä perustarpeiden tutkimuskenttään, sillä se on toteutettu uudella asettelulla eli laadullisesti suomalaisessa teknologia-asiantuntijaorganisaatiossa. Teoriaa ei ole aiemmin tutkittu juurikaan laadullisesta näkökulmasta käsin eikä kyseisellä tutkimusasetelmalla.

2.4 Itseohjautuvuusteoria

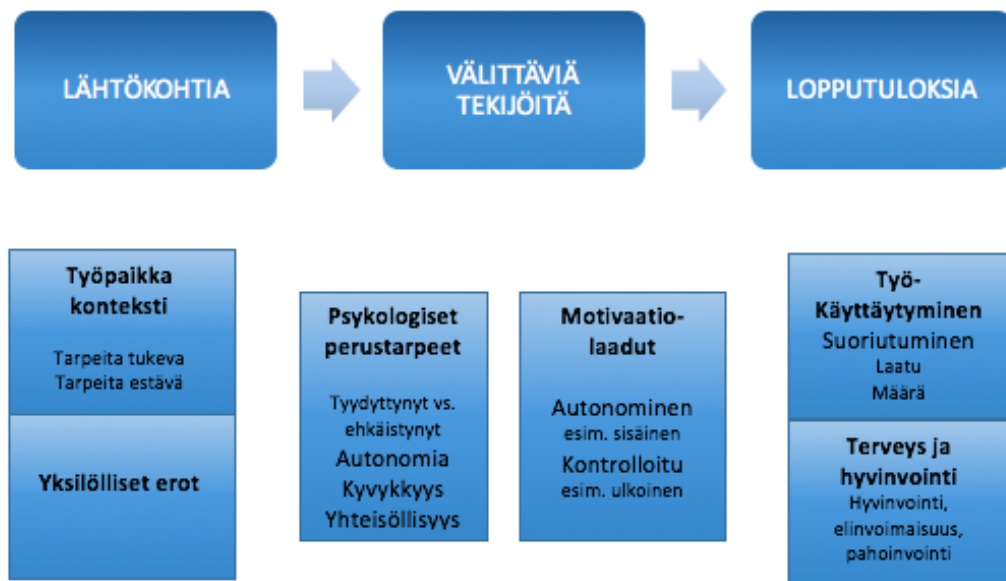
Decin ja Ryanin 1985 kehittämä itseohjautuvuusteoria (*self-determination theory*) on makroteoria ihmisen motivaatiosta sekä toiminnan ohjauksesta. Itseohjautuvuusteoria lähti kehittymään sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta ja levisi siitä laajemmin muun muassa organisaatiopsykologian tutkimukseen (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Teoria käsittää ”minän” siten, että se edustaa yksilön sisäisiä kasvuprosesseja, joiden pyrkimyksenä on yksilön oman kokemusmaailman eheys, sekä kyky tuntee liittymisen tunnetta toisiin yksilöihin. Tämä näkyy yksilön toiminnassa ja pyrkimyksissä. (Sundholm, 2000.) Itseohjautuvuusteoria pitääkin sisällään oletuksen ihmisestä aktiivisena ja itsensä kehittämiseen orientoituneena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemiaan itse päämääriään (Deci & Ryan, 2000). Ihminen voidaan käsittää itseohjautuneeksi silloin, kun hän kokee tekevänsä valinnan oman käyttäytymisensä alkuunpanon ja säätelyn suhteen. (Sundholm, 2000).

Sundholmin (2000) sanoin, itseohjautuvuusteoriassa kiehtoo sen tarjoama käsitys yksilön motivaatiosta sekä toiminnan ohjauksesta yksilön ja ympäristön vastavuoroisena prosessina. Itseohjautuvuusteoria keskittyy ensisijaisesti yksilön psykologiseen tasoon (Ryan & Deci, 2017, s. 3.) ja se erittelee erilaisia motivaatiolaatuja käyttäytymisen taustalla (ks. seuraava luku). Itseohjautuvuutta voidaan kuvata käyttäytymiseksi, joka on sisäisesti motivoitunutta tai joka kumpuaa hyvin integroituneista henkilökohtaisista arvoista tai säätelevistä prosesseista. Sellaista käyttäytymistä puolestaan, joka kumpuaa integroitumattomista prosesseista, kuten sisäisistä tai ulkoisista paineista, ei voida kuvata itseohjautuneeksi. (Sundholm, 2000.) Teoria keskittyy erityisesti siihen, kuinka ympäristötekijät tukevat tai estävät yksilöiden itseohjautuvuutta ja kasvua sen kautta, kuinka heidän kolme psykologista perustarvettaan eli autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys täyttyvät. (Ryan & Deci, 2017, s. 3.)

Kuviossa 2 on esitelty Deciä ja muita (2017) mukaillen itseohjautuvuusteorian malli työkontekstissa. Malli havainnollistaa teoriassa vaikuttavien tekijöiden suhdetta tarkemmin toisiinsa ja tekee siitä lukijalle helpommin hahmotettavan. Vaikka malli on kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista muodostettu, havainnollistaa se laaja-alaista itseohjautuvuusteoriaa ja sen tekijöiden suhdetta toisiinsa oivallisesti. Lähtökohtina työntekijän itseohjautuvuudelle ja motivaatiolle voidaan pitää *työpaikkakontekstia* sekä *yksilöllisiä eroja*. Työpaikka kontekstina voi olla perustarpeiden tyydyttymistä tukeva tai estävä. Teorian tutkimus ei keskity perustarpeiden voimakkuuteen, vaan siihen laajuuteen, jossa yksilöiden on mahdollista tyydyttää tai täyttää perustarpeitaan jossakin sosiaalisessa kontekstissa (Gagné & Deci, 2005). Myös yksilölliset erot vaikuttavat psykologisten perustarpeiden kokemiseen ja motivaationlaatuihin. Itseohjautuvuusteorian mallin näkökulmasta *psykologiset perustarpeet* ja *motivaatiolaadut* ovat välittäviä tekijöitä suhteessa niin sanottuihin lopputuloksiin eli *työkäyttäytymiseen* sekä *terveyteen ja hyvinvointiin*.

Itseohjautuvuusteoria on hyvin laaja-alainen ja pitää sisällään monia erilaisia kompleksisia toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmani rajautuu tästä syystä teorian kolmen

psykologiseen perustarpeen eli autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tarkasteluun, jotka määrittellään useissa yhteyksissä itseohjautuvuusteorian alateoriaksi (*basic needs theory*, esim. Deci & Ryan, 2002. s. 22). Itseohjautuvuusteoria käsitetäänkin usein myös kattotermiksi viidelle eri alateorialle, joista kyseinen alateoria edustaa yhtä (Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010). Itseohjautuvuusteorian mukaan tarpeet kyvykkyydelle, autonomialle ja yhteisöllisyydelle ovat universaalisti tärkeitä kaikille yksilöille (Gagné & Deci, 2005), joka tekee niiden toteutumisen huomioimisen erittäin merkittäväksi.



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteorian malli työkontekstissa Deciä ym., (2017) mukaillen.

2.5 Motivaation suhde psykologisiin perustarpeisiin

Itseohjautuvuusteoria on pitkälti motivaatioteoria, joka korostaa sisäisiä ja luontaisia taipumuksiamme käyttäytyä tehokkaasti ja terveellä tavalla (Gagné & Deci, 2005). Monet traditionaaliset lähestymistavat olettavat, että motivaatiota mitattaessa ihmisillä on motivaatiota joko enemmän, tai vähemmän. Sen sijaan itseohjautuvuusteorian mukaan on olemassa erilaisia motivaatiolaatuja, jotka perustuvat moniin erilaisiin motivoiviin voimiin ihmisen käyttäytymisen taustalla (Rigby & Ryan, 2018). Teorian mukaan motivaationlähteet eroavat toisistaan, kuten myös motivoitumisen seuraukset (Deci & Ryan, 2000). Teoria sisältää oletuksen siitä, että työkontekstissa sekä yksilön suoriutuminen, että hyvinvointi riippuu tästä motivaation laadusta, joka hänellä on työaktiviteetteihinsa (Deci ym., 2017). Suurimmassa osassa töitä, ihmisillä esiintyy kaikkia näitä toisistaan eroavia motivaatiolaatuja, mutta eri asteella ja eri tilanteissa (Rigby & Ryan, 2018).

Sen sijaan, että motivaatio olisi yhtenäinen ilmiö, itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatiolaadut eroavat siinä, perustuvatko ne täysin yksilön omaan tahtoon vai ulkoisiin tekijöihin. Yksilön tahdonalaiset motivaatiotyypit heijastavat hänen kiinnostuksensa kohteita sekä arvoja. Ulkoisiin tekijöihin perustuvat motivaatiotyypit heijastavat puolestaan tilanteita, joissa yksilö on pakotettu tai painostettu tekemään jotakin, josta hän ei itse löydä arvoa. Tahdonalaisia motivaatiolaatuja kutsutaan autonomiseksi motivaatioksi ja ulkoisiin tekijöihin perustuvia kontrolloiduksi motivaatioksi. (Deci & Ryan, 2000.)

Autonominen motivaatio sisällyttää tunteen vapaasta tahdosta sekä valinnan mahdollisuudesta toiminnassa. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiotilasta. Kontrolloidun motivaation tilassa yksilö puolestaan kokee paineen tunnetta siitä, että hänen täytyy osallistua toimintaan. Kontrolloidusta motivaatiotilasta esimerkkinä toimii ulkoinen motivaatio. Itseohjautuvuusteorian mukaan käyttäytymistä voidaan luonnehtia sen mukaan, missä määrin se on autonomista tai kontrolloitua.

Autonominen sekä kontrolloitu motivaatio nähdään tarkoituksellisina ja ne nähdään vastakkaisena dismotivaatiolle (tai amotivaatiolle), joka kuvastaa tarkoituksellisuuden ja motivaation puuttumista kokonaan. (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Tutkimuksen mukaan sellaiset työympäristöt, jotka edistävät kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä nostavat työntekijöiden autonomisia motivaatiolaatuja ja edistävät ulkoisten motivaatiolaatujen sisäistymistä (Gagne & Deci, 2005). Näitä motivaatiolaatuja tukemalla edistetään yksilön itseohjautuvuutta (Sundholm, 2000). Jos työpaikalla halutaan tukea yksilön suoriutumista ja hyvinvointia, tulee psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä tukea, koska niillä on vaikutus laadukkaan motivaation syntyyn (Rigby & Ryan, 2018).

Itseohjautuvuusteoria tarjoaa vahvan viitekehyksen laadukkaan motivaation rakentamiseksi. Teorian väittää nimenomaisesti, että tarve kolmen psykologisen perustarpeen toteutumiselle, jotka piilevät laadukkaan motivaation taustalla, pätevät kaikissa kulttuureissa ja kaikenlaisissa työpaikoissa. Teorian mukaisesti, kun nämä tarpeet tyydyttyvät, niin työntekijät toteuttavat laadukkainta panostaan ja kokevat korkeinta työtyytyväisyyttään. (Rigby & Ryan, 2018.) Toisi sanoen, kun työntekijät ovat voimaantuneita ja sitoutuneita, he kokevat eniten hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työssään (Ryan ym., 2010).

2.6 Kolme psykologista perustarvetta

Itseohjautuvuusteorian mukaan, jotta voidaan ymmärtää ihmisen motivaatiota, tulee ymmärtää ihmisen kolmea synnynnäistä perustarvetta eli autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä (Deci & Ryan, 2000). Itseohjautuvuusteorian tapa käsittää tarve on klassinen. Teoria käsittää tarpeet ravinteina, jotka elävän kokonaisuuden tulee saavuttaa, jotta se pystyy ylläpitämään niin fysiologista, kuin psykologista kasvuaan, eheyttään sekä hyvinvointiaan. (Ryan & Deci, 2000). Teoria määrittelee perustarpeet hyvin tarkasti ja erottaa ne tavoitteista, toiveista sekä muista motivoitumisen kannalta relevanteista voimista

ihmisen käyttäytymisessä ja kehittämisessä. (mt.) Yksilöt voivat teorian mukaan ikäryhmästä, sukupuolesta ja kulttuurista riippuen ilmaista ja tyydyttää psykologisia perustarpeitaan eri tavoilla, mutta oletuksena on, että perustarpeiden tyydyttyminen hyödyttää kaikkia (Deci & Ryan, 2002, s. 22; Van den Broeck ym., 2010). Perustarpeiden tyydyttymisen on lukuisissa yhteyksissä todettu olevan yhteydessä yleiseen hyvinvointiin ja ennustavan psykologista terveyttä (Deci & Ryan, 2002, s. 23–24).

Kolmen psykologisen perustarpeen tutkimus on Decin ja Ryanin (2002, s. 23) mukaan luokiteltavissa kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäiseksi on käytetty päiväkirjatyyllisiä menettelytapoja, joissa on tutkittu sitä, ennustavatko päivittäiset muutokset yksilön tarpeiden tyydyttymisessä myös päivittäistä vaihtelua hyvinvoinnissa. Toiseksi tutkimukset ovat selvittäneet jonkin tietyn tavoitepyrkimyksen ja sen saavuttamisen välistä suhdetta ja tähän liittyvää hyvinvointia. Psykologisten perustarpeiden teorian mukaan tavoitteiden saavuttamisen ja hyvinvoinnin välillä on positiivinen suhde vain, jos tavoite tyydyttää kolmea psykologista perustarvetta. Kolmanneksi perustarpeiden tyydyttymistä on alettu tutkia eri kulttuureissa oletuksena, että perustarpeiden tyydyttyminen on yhteydessä hyvinvointiin kulttuurista riippumatta. (mts. 23.) Seuraavassa määrittelen tarkemmin kyseiset perustarpeet eli autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden.

2.6.1 Autonomia

Autonomian käsite, jonka juuret viittaavat Kreikan kaupunkivaltioiden riippumattomuuteen, käsitetään nykyisin monitahoiseksi psykologiseksi rakenteeksi, jolla on useita teoreettisia käsitteellistyksiä, operatiivisia määritelmiä sekä vaikutuksia yksilöön. Sanan alkuperä tulee käsitteistä ”auto”, joka merkitsee itseä ja ”nomous”, joka merkitsee vallassa oloa. (Hmel & Pincus, 2009.) Synonyymeina autonomialle pidetään useissa yhteyksissä itsemääräämistä, itsehallintoa tai itseohjautuvuuden tarvetta (ks. esim. Hmel & Pincus, 2009; Sundholm, 2000). Autonomiaan liittyvät, mahdollisesti poikkeavat käsitykset

sen erilaisista merkityksistä, toivat sen erityiseksi kiinnostuksen kohteeksi kolmea perustarvetta tutkiessani.

Tutkimukseni yhteydessä määrittelen tarpeen autonomialle tai itseohjautuvuudelle, yksilön kokemukseksi siitä, että hän pystyy itse vaikuttamaan oman elämänsä kulkuun ja valitsemaan asioita, joihin ryhtyy (deCharms, 1968). Käsite voidaan määritellä vapaudeksi hallita itseään ja tehdä päätöksiä pohjaten enemmänkin tietoisuuteen itsestä, kuin ulkoiseen tai sisäiseen kontrolliin (Hmel & Pincus, 2009). Itseohjautuvuusteoria käsittää autonomian psykologisena tarpeena, joka fasilitoi yksilön kasvua sekä sopeutuvaa toimintaa. (Hmel & Pincus, 2009; Deci & Ryan, 1985.) Toiminta perustuu tällöin omaan vapaaseen tahtoon sekä hyväksyntään ja sen vastakohtana voidaan nähdä kokemus siitä, että toiminta on ulkoisen kontrollin ohjaamaa (Ryan & Deci, 2017, s. 51–55). Ulkoinen kontrolli eli esimerkiksi saadut ohjeistukset ja käskyt eivät kuitenkaan välttämättä estä autonomian tarpeen täyttymistä, kunhan yksilö allekirjoittaa sen arvopohjan, johon käskyt perustuvat (mts. 51–55).

Organisaatiokontekstissa tehdyssä tutkimuksessa autonomia käsitetään vaikuttamisen mahdollisuuksina työn kulkuun ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Kun autonomian perustarve ei täyty, työntekijät kokevat tekevänsä työssään sitä, mitä heidän käsketään tekevän. Esimerkiksi esimiestyön ja työn suunnittelun avulla voidaan tukea autonomian tarpeen tyydyttymistä edistämällä tunnetta siitä, että jokapäiväiset tehtävät ovat merkittäviä ja tärkeitä. (Rigby & Ryan, 2018.) Työntekijöiden autonomiaa työpaikalla on eritelty esimerkiksi sen mukaan, voivatko työntekijät vaikuttaa siihen, miten tehdä työtä, missä tehdä työtä ja milloin tehdä työtä. Autonomia siinä, *miten* tehdä työtä viittaa menetelmien autonomiaan, *missä* tehdä työtä viittaa työn paikan valitsemisen autonomiaan ja *milloin* tehdä työtä viittaa työajan autonomiaan. (Kubicek, Paškvan, & Bunner, 2017.) Autonomiaa tukevien työympäristöjen on todettu kulttuurista riippumatta ennustavan kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä, joka puolestaan ennustaa työmotivaatiota ja psykologista sopeutumista työhön (Deci ym., 2001). Työntekijöiden autonomian tukeminen edellyttää esimiesten tai johdon ymmärrystä ja sitä, että he tunnustavat alaistensa

näkemyksiä. Se edellyttää myös merkityksellisen informaation tarjoamista kattavalla tavalla, valinnanmahdollisuuksien tarjoamista sekä rohkaisua aloitteellisuuteen (mt.).

Autonomian kokemisen työssä on osoitettu 1970-luvulta lähtien olevan empiirisesti ja teoreettisesti liitoksissa laajoihin positiivisiin vaikutuksiin, kuten työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. On kuitenkin esitetty myös vähän tutkimusta siitä, että liian suuri autonomia voi olla haitallista työntekijöille. Tutkimusmaailmassa autonomian ja kontrollin välinen jännite on nimetty ”autonomian paradoksiksi”. Se tarkoittaa sitä, että mitä enemmän autonomiaa työntekijöillä on, sitä kovemmin he työskentelevät, sitä enemmän he omistavat tunteja työlleen ja sitä enemmän organisaatiot kontrolloivat heidän elämäänsä. (Kubicek ym., 2017.)

Työajan ja työn tekemisen paikan autonomian on tutkittu lisäävän menetelmien autonomiaa todennäköisemmin negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. On osoitettu, että työajan autonomia voi vaikuttaa haitallisesti kommunikaatioon, ohjaukseen ja tehtävissä suoriutumiseen. Työn tekemisen paikan autonomia voi puolestaan olla rasite työntekijöille, joiden tekeminen on vahvasti riippuvaista kollegoista. On myös osoitettu, että eri autonomian muotojen potentiaaliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ovat riippuvaisia yksittäisen työntekijän ominaisuuksista ja työn ominaispiirteistä. (Kubicek ym., 2017.)

2.6.2 Yhteisöllisyys

Ihmisen toinen perustarve on tarve yhteisöllisyydelle. Yksilöllä on sisäinen taipumus tuntea itsensä linkitetyn muihin ihmisiin, tuntea kuuluvansa ryhmän jäseneksi ja kokea olevansa rakastettu sekä huolehdittu (Baumeister & Leary, 1995). Oletusta tästä taipumuksesta integroitua sosiaaliseen maailmaan ja huolenpidon merkityksestä, on yhtäläisesti painotettu kehittymiseen keskittyvissä lähestymistavoissa, kuten kiintymyssuhdeteoriassa (Bowlby, 1969). Yhteisöllisyyden tunne tyydyttyy yleisesti silloin, kun ihmiset kokevat yhteyden

muihin ihmisiin ja kehittävät läheisiä ihmissuhteita toisten kanssa (Baumeister & Leary, 1995). Olennaista yhteisöllisyyden tunteen kokemiselle on myös tuntee olevansa merkityksellinen muiden silmissä. Yhteisöllisyys liittyy vahvasti tunteeseen siitä, että kokee kuuluvansa esimerkiksi työyhteisön jäseneksi ja tulevansa arvostetuksi siinä. Käänteisesti silloin, kun koemme olevamme eristettyjä ja epämerkityksellisiä muiden ihmisten silmissä, yhteisöllisyyden tarve jää tyydyttymättä (Rigby & Ryan, 2018).

Yhteisöllisyys on johdonmukainen organisaatiopsykologiassa käytettyjen käsitteiden, kuten sosiaalisen tuen (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999) ja yksinäisyyden (Wright, Burt, & Strongman, 2006) kanssa. Työkontekstissa ja organisaatioissa, joissa vastataan yhteisöllisyyden tarpeeseen, työntekijät kokevat olevansa työyhteisönsä merkityksellisiä jäseniä ja toiminnan koetaan perustuvan yhteistyöhön (Ryan & Deci, 2017, s. 558). Tämä vaatii muista ihmisistä välittämistä ja heidän arvostamistaan. Työyhteisössä välittäminen syntyykin keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta (Ryan & Deci, 2017).

2.6.3 Kyvykkyys

Tarve kyvykkyydelle voidaan määritellä yksilön sisäiseksi tarpeeksi tuntee itsensä tehokkaaksi suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä (White, 1959). Kyvykkyys heijastaa yksilön kokemusta aikaansaamisen ja hallinnan tunteesta. Kyvykkyys perustuu siihen, että yksilöiden täytyy kokea pystyvänsä toimimaan tehokkaasti ja menestyksekkäästi heille tärkeissä elämän osa-alueissa. Kyvykkyuden tunne ehtyy helposti tilanteissa, joissa haasteet ovat liian vaikeita, negatiivinen palaute on läpitunkevaa tai joissa aikaansaamisen ja hallinnan tunteet heikentyvät henkilöön kohdistuvan kritiikin tai sosiaalisen vertailun kautta. (mt.)

Kyvykkyuden perustarve heijastaa opitun taidon sijaan ennemminkin tunnetilaa, jossa yksilö kokee itseluottamusta ja tehokkuuden tunteita (Deci & Ryan, 2002, s. 7).

Työkontekstiin liittyen voidaan siis ajatella, että yksilö kokee itsensä kyvykkääksi saadessaan tehdä kykyjään vastaavia töitä ja saadessaan niistä tunnustusta. Kyvykkään työntekijän taidot voidaan määritellä joko fyysisiksi tai psyykkisiksi toiminnoiksi, joiden rajoittaminen estää työntekijän hyvinvointia (Warr, 2007, s. 153). Jos työntekijöitä pyritään todella sitouttamaan, ei riitä, että varmistetaan heidän hallitsevan nykyiset työtehtävänsä. Sen sijaan heidän tulee pystyä näkemään edessään polku, joka tarjoaa uusia haasteita, vastuita sekä kasvun mahdollisuuksia (Rigby & Ryan, 2018).

2.7 Psykologisia perustarpeita tukevat kontekstit

Sosiaaliset kontekstit ovat keskeisiä jokaisen psykologisen perustarpeen kannalta. Ympäristön vaikutus yksilön motivaatioon ei ole suora, vaan näkyy sen seurauksena, kuinka kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttyminen toteutuu ympäristössä. (Silva, Marques, & Teixeira, 2014.) Pro gradu -tutkielmani pyrkii nimenomaisesti selvittämään, miten työntekijät kokevat, että työpaikka kontekstina tukee näiden perustarpeiden eli autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tyydyttymistä. Niiden sosiaalisten kontekstien tekijöiden, jotka tukevat kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä, odotetaan edistävän tehokasta toimintaa ja yksilön kehittymistä (Gagné & Deci, 2005).

Kuten aiemmin mainitsin, itseohjautuvuusteorian tutkimus ei keskity perustarpeiden voimakkuuteen, vaan siihen laajuuteen, jossa yksilöiden on mahdollista tyydyttää tai täyttää perustarpeitaan sosiaalisessa kontekstissa (Gagné & Deci, 2005). Käytän tutkimuksessani ajoittain käsitteitä perustarpeiden *tyydyttyminen* ja *täytyminen*, joista voi saada vaikutelman, että tarve olisi kontekstissa pysyvästi *täynnä* tai *tyydyttynyt*. Kyseiset käsitteet eivät kuitenkaan viittaa tutkimuksessani lopullisiin ja muuttumattomiin pisteisiin, jossa tarpeet olisivat *täynnä* tai täydellisen *tyydyttyneet*. Nojaan sen sijaan kokemuksiin, joissa työntekijät kuvailevat perustarpeiden ilmenemistä työpaikalla ja niiden *tyydyttymistä* tai

täyttymistä tukevia tekijöitä. Perustan tutkielmani analyysin tulkintaani työntekijöiden kyseisen ajanjakson kokemuksista, pyrkimättä ottamaan kantaa perustarpeiden kokemisen täydellisyyteen, voimakkuuteen tai pysyvyyteen.

Sundholmin (2000) mukaan Deci ja Ryan ovat itseohjautuvuusteoriassaan kiinnittäneet usein huomiota kolmeen dimensioon sosiaalisen kontekstin arvioinnissa. Nämä dimensiot ovat autonomian tuki, sitoutuminen ja rakenne (mt). Silva ym. (2014) ovat teoriaan pohjautuvia interventioita tutkiessaan koonneet hyvin vastaavasti keskeisiä ympäristöliitännäisiä osatekijöitä perustarpeiden toteutumiselle. He tiivistävät perustarpeiden toteutumiseen vaikuttavia keskeisiä osatekijöitä kolmeen erilaiseen kontekstiin. Nämä ovat autonomiaa tukevat, osallistamista ja siten yhteisöllisyyttä tukevat sekä rakennetta ja siten kyvykkyyttä tukevat ympäristöt (mt.).

Autonomiaa tukevat kontekstit ovat vastakohtia kontrolloiville ympäristöille ja ne minimoivat painetta toimia tietyllä tai spesifillä tavalla (Sundholm, 2000). Autonomiaa tukevat ympäristöt osoittavat toiminnan merkityksellisuuden tarjoamalla mielekkäitä rakenteita toiminnalle ja rohkaisua itsemääräämiseen tai itseohjautuvuuteen. Autonomiaa tukevissa ympäristöissä kunnioitus on keskeistä, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijän näkemyksiä ja tunteita tunnustetaan sekä kunnioitetaan. Kyseiset ympäristöt tarjoavat valinnanmahdollisuuksia tukemalla työntekijöiden omia intressejä ja välttävät pakottavia, autoritäärisiä sekä syyllisyyttä aiheuttavia menetelmiä. (Silva ym., 2014.)

Osallistaminen ympäristössä tukee yhteisöllisyyden tarpeen kokemista. Yhteisöllisyyttä tukeva ympäristö osallistaa työntekijöitä muista huolehtimiseen ja heistä välittämiseen. Yhteisöllisyyttä tukevassa ympäristössä ilmaistaan empatiaa eli kykyä katsoa ja tuntea tilanteita toisen silmin. Kyseisissä ympäristöissä osoitetaan kiintymystä osoittamalla aitoa välittämistä ja huolta toisista sekä herkistymistä toisen tasolle osoittamalla kiinnostusta muihin ja keräämällä heistä tietoa. Olennaista on myös resurssien omistaminen vapaaehtoiselle ajan ja energian käytölle, sekä luottamuksen kokemus siinä, että toinen on läsnä ja saatavilla tarpeen vaatiessa. (Silva ym., 2014.) Saman tapaisesti Sundholm (2000)

kuvaa sitoutumisen määrää olennaisena sosiaalisen kontekstin yhteisöllisyyden arvioimisessa. Sitoutuminen kuvaa määrää, jolla yksilölle merkitykselliset muut, kuten esimies alaiselle, ovat kiinnostuneita ja omistavat energiaa sekä aikaa suhteelle. Sitoutuminen koskee siis psykologisten resurssien omistautumista, jota kohdehenkilö voi käyttää perustana tuelle sekä apuna vaikuttavuudelle. (Sundholm, 2000.)

Rakenne on olennaista kyvykkyyttä tukeville ympäristöille. Se tarkoittaa, että odotukset ovat selkeät ja tavoitteet realistiset sekä yhteisesti asetetut, jolloin itsensä kyvykkääksi tunteminen mahdollistuu. Kyvykkyyttä tukevat ympäristöt asettavat yksilön kykyjä vastaavia optimaalisia haasteita ja kannustavat palautteenantoon, joka on selkeää, relevanttia sekä informaatioon perustuvaa. Kyvykkyyttä tukevat ympäristöt tarjoavat myös kykyjen kehittämisen mahdollisuuksia, ohjausta sekä tukea. (Silva ym., 2014.)

Psykologiset perustarpeet ovat kytkeytyneitä toisiinsa, joten myös tarpeiden täyttymistä tukevat kontekstit risteävät vaikutuksiltaan (Deci ym., 2017; Sundholm, 2000). Esimerkiksi Baard, Deci ja Ryan (2006) ovat todentaneet, että autonomiaa tukevat ympäristöt edistävät myös kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttymistä. Jonkin perustarpeen täyttymistä tukeva konteksti voi siis välillisesti edistää jonkin toisen tarpeen täyttymistä. On myös osoitettu (Deci ym., 2017), että kun organisaatio ja johto tukee autonomiaa, niin tukee se kaikkien kolmen perustarpeen täyttymistä. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että auktoriteetit, jotka tukevat autonomiaa ovat yleisesti ottaen virittyneitä tukemaan myös muita perustarpeita. Toiseksi se johtuu siitä, että työntekijät, jotka kokevat autonomian tarpeen toteutumista, löytävät itse keinoja saada täyttymystä myös muille perustarpeilleen. (mt.)

Yleisesti voidaan todeta, että sellainen sosiaalinen konteksti, joka on autonomiaa tukeva, tarjoaa kohtuullisen rakenteen ja sisältää toisiinsa sitoutuneita henkilöitä, on optimaalinen rohkaisemaan itseohjautunutta toimintaa ja tukemaan yksilöiden kehitystä. Tämä pohjautuu siihen, että tällöin konteksti helpottaa kohdehenkilön psykologisten perustarpeiden ilmaisua ja tyydyttymistä. Itseohjautuvuutta tukevat ympäristöt eivät tyydy vain tukemaan tehokasta

käyttäytymistä, vaan ne auttavat henkilöä kehittämään sisäisiä resursseja, joita tarvitaan joustavan itsesäätelyn mahdollistamiseksi. Sellaiset sosiaaliset kontekstit, jotka kontrolloivat, ovat yli- tai ali-strukturoituneita tai joissa ei ole osallistamista tai toisiinsa sitoutuneita henkilöitä, sisältävät riskin heikentää itseohjautuvuutta, estää yksilön kehittymistä ja ehkäistä perustarpeiden tyydyttymistä. (Sundholm, 2000.)

2.8 Yksilölliset erot motivaatio-orientaatioissa

Itseohjautuvuusteorian suhdetta motivaatioon, kolmeen psykologiseen perustarpeeseen ja sosiaalisiin konteksteihin on avattu yllä. Avattavaksi jää yksilöllisten erojen merkitys itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuusteorian suhdetta yksilöllisiin eroihin on tutkittu motivaatio-orientaatioiden (*Causality Orientations Theory*) kautta (ks. esim. Deci & Ryan, 1985). Motivaatio-orientaatiot edustavat yhtä itseohjautuvuuden alateoriaa psykologisten perustarpeiden teorian ohella (Deci & Ryan, 2002, s. 20–22).

Voidaan ajatella, että yksilöllä on tietty persoonallisuuden rakenne, joka on syntynyt aikuisikään mennessä tietyn kehityshistorian 'tuotoksena'. Yksilö tuo oman persoonallisuutensa työhön, jossa toimiessaan yksilö ja työympäristö vastavuoroisesti vaikuttavat toisiinsa. Ympäristöllä on erilainen toiminnallinen merkitys yksilölle, jota voidaan pyrkiä selittämään motivaatio-orientaatioiden kautta. (Sundholm, 2000).

Motivaatio-orientaatiot viittaavat siihen, kuinka ihmiset sopeutuvat ja orientoituvat ympäristöönsä ja mikä on heidän itseohjautuvuutensa aste eri yhteyksissä (Deci & Ryan, 2008). Motivaatio-orientaatiot ymmärretään persoonallisuuden suhteellisen kestäviksi puoliksi. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio-orientaatioita on kolme ja erittelen ne seuraavaksi. Niitä kaikkia ilmenee kaikissa yksilöissä, mutta jokin niistä on vallalla. (*General Causality Orientations Scale*, haettu 23.11.2018; Sundholm, 2000.)

Ensimmäinen motivaatio-orientaatioista on autonominen orientaatio. Autonominen orientaatio viittaa laajuuteen, jossa yksilö on orientoitunut kohti niitä ympäristön puolia, joissa voi stimuloida sisäistä motivaatiota, optimaalisia haasteita tai tarjota rakentavaa palautetta. Toinen motivaatio-orientaatio eli kontrolloitu orientaatio kuvaa laajuutta, jossa yksilö on orientoitunut kohti palkkioita, aikarajoja, rakenteita ja muiden toimintaohjeita. Kolmas eli rakentumaton orientaatio (*impersonal orientation*) viittaa laajuuteen, jossa yksilö uskoo, että haluttujen tavoitteiden saavuttaminen on hänen kontrollinsa ulottumattomissa ja saavutukset ovat pitkälti kiinni onnesta tai kohtalosta. (*General Causality Orientations Scale*, haettu 23.11.2018.)

Tutkimukseni keskittyy työntekijöiden kokemuksiin ympäristöstään ja psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. On todennäköistä, että työntekijöiden eri motivaatio-orientaatiot vaikuttavat heidän kokemuksiinsa ja perustarpeista puhumiseen.

2.9 Tutkimuskysymykset

Tarkastelen tutkimuksessani teemahaastatteluiden avulla, miten työntekijät kokevat kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden toteutumisen teknologia-asiantuntijaorganisaatiossa. Olen erityisesti kiinnostunut työntekijöiden sanoittamista kokemuksista perustarpeisiin liittyen ja siitä, miten perustarpeiden toteutuminen ilmenee heille käytännössä. Tavoitteenani on selvittää perustarpeisiin liittyvien kokemusten kautta työssä viihtymisen tematiikkaa. Pää tutkimuskysymykseni on *miten asiantuntijat kokevat kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen organisaatiossa suhteessa työssä viihtymiseen.*

Jotta pystyn vastaamaan pää tutkimuskysymykseeni, on hyödyllistä ymmärtää, miten perustarpeet ilmenevät käytännössä työntekijöille kyseisessä työyhteisössä. Toiseksi kokemukseen perustarpeiden toteutumisesta vaikuttavat tekijät, jotka edistävät sekä

ehkäisevät työntekijöiden mukaan niiden täyttymistä. Siksi erittelen päätutkimuskysymykseni edelleen kahteen osaan:

1.1 Miten psykologiset perustarpeet autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykyys ilmenevät työntekijöille tässä työyhteisössä?

1.2. Millaiset tekijät työntekijöiden kokemuksien mukaan edistävät ja ehkäisevät psykologisten perustarpeiden toteutumista työpaikalla?

Tarkastelen tutkimusaineistoani erikseen kummankin alatutkimuskysymykseni valossa ja pyrin niihin saamieni tuloksien avulla vastaamaan päätutkimuskysymykseeni. Seuraavaksi esittelen tarkemmin sitä, miten tutkimukseni on käytännössä toteutettu.

3 METODIT

Keräsin tutkimukseni aineiston tutkittavan organisaation työntekijöiltä teemahaastatteluin. Loin rungon teemahaastatteluihin itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen pohjalta. Analysoin teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Esittelen seuraavassa perusteet valitsemieni menetelmien käytölle ja kuvaan tarkemmin menetelmien käytön eri vaiheita.

3.1 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin tutkittavasta teknologia-asiantuntijaorganisaatiosta maalisi–huhtikuun 2018 aikana. Haastateltaviksi valikoitui viisi erilaisissa positioissa olevaa työntekijää organisaation sisältä, jotka olivat sähköpostitse lähestyttäessä suostuvaisia haastatteluun. Pyytämällä haastateltaviksi henkilöitä erilaisten työtehtävien parista, tavoitteena oli saada laaja-alaisesti tietoa perustarpeiden täyttymisestä organisaatiossa, keskittymättä tiettyihin työtehtäviin ja sitä kautta mahdollisesti samankaltaisiin näkökulmiin. En kuvaa haastateltavien profiileja tai tunnistamiseen liittyviä tekijöitä, kuten ikää tai työtehtäviä sen tarkemmin, sillä sovimme täydestä anonymiteetistä. En kuvaa myöskään organisaatioon liittyvää informaatiota tarkemmin samasta syystä.

Haastattelut toteutettiin työntekijöille siten, että heidän henkilöllisyytensä säilyi salassa ja anonymiteetti sovittiin taattavaksi kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa. Täten pyrittiin vastaamaan tutkimuksen tuottamiin eettisiin kysymyksiin haastateltavien kannalta. Hirsijärven & Hurmeen (2000) mukaan tutkimuksen eettisyyden toteutumiseen pystyy vastaamaan sillä, että vahvistaa kohteena olevien henkilöiden suostumuksen, takaa luottamuksellisuuden ja harkitsee mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia

kohdehenkilöille. Tarjosin haastateltaville mahdollisuuden tarkistaa käyttämäni lainaukset ennen tuloksien julkaisua ja kaikki haastateltavat halusivat hyödyntää sen.

Suoritin haastattelut työntekijöiden työpaikalla, kuitenkin heidän henkilöllisyyttään varjellen sopien tarkat ajankohdat ja paikat. Haastattelut nauhoitettiin kahdella puhelimella varmuuden vuoksi ja nauhoitusten enimmäissäilytysajaksi sovittiin vuosi. Litteroin haastatteluista kaksi itse ja kolmessa käytin ulkopuolisen litteroijan apua varmistaen haastateltavilta, että myös toinen henkilö saa kuunnella heidän nauhansa. Litteraatiot tehtiin sanatarkasti, jotta puheen sisältöä pystyttiin tarkastelemaan sisällönanalyysia metodina käyttäen (ks. sisällönanalyysi luku). Painotukset ja puheen tauot eivät ole tutkimukseni kannalta merkittäviä, sillä tutkimuskohde nojaa sanoitettuun sisältöön, eikä siihen, miten se on esitetty. Tarkistin ulkopuolisen litteroijan tekstit varmistaen, että kaikki sisältö on kirjattuna ja litteraatiot vastaavat merkinnöiltään toisiaan. Haastateltavat kirjattiin litteraatioihin merkintöjen H1-H5 avulla ja haastattelijä merkinnällä H. Merkintöjä käytetään tavallisesti pro gradu –tutkielmissa havainnollistamaan eri haastateltavia ja heiltä poimittuja lainauksia. Jätin haastateltavien numeroinnit kuitenkin tästä tutkielmasta pois, jotta haastateltavat eivät olisi merkintöjenkään puolesta tunnistettavissa.

3.2 Teemahaastattelut

Työntekijöiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja jokainen kolmesta psykologisesta perustarpeesta edusti yhtä pääteemaa. Haastattelut luovat tilanteena mahdollisuuden suunnata tiedon hankintaa ja mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien selvittämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34), jonka koin erittäin oleelliseksi tutkimusaiheeni kannalta. Näille puolistrukturoiduille teemahaastatteluille on ominaista, että vain osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon eli haastattelut kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista sitten keskustellaan vapaasti. Tämä mahdollistaa vastausten syventämisen ja selventämisen haastattelun edetessä. (mts. 34).

Valitsin kahdenkeskeiset haastattelut, koska se on yleisesti ottaen metodi, jonka eri osapuolet kokevat miellyttäväksi. Se mahdollistaa luottamuksellisen ilmapiirin luomisen ja antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa näkökulmistaan työpaikkaan liittyen vapautuneemmin ja avoimemmin, kun esimerkiksi kyselyssä tai ryhmähaastattelussa. Tutkiessani luottamuksellista ilmapiiriä vaativaa aihetta eli töissä viihtymiseen liittyviä kysymyksiä, kahdenkeskeiset teemahaastattelut soveltuivat parhaiten tarkoitukseensa. Keskustelunomaisissa haastatteluissa osallistujien välinen vuorovaikutus korostuu ja näin haastatteli sa mahdollisuuden lähestyä vaikeitakin tutkittavia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 48–53).

Haastattelujen kysymysrunгон muodostamisen apuna käytin psykologisten perustarpeiden mittaamiseen validoitua skaalaa (*Work-related Basic Need Satisfaction scale*). Sen avulla on selvitetty kvantitatiivisesti kolmen psykologisen perustarpeen täyttymistä työkontekstissa (ks. esim. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Muun muassa Van den Broeck ym. (2010) ovat osoittaneet, että mittarin jokaiseen perustarpeeseen liittyvät väittämät ovat luotettavia ja ne mittaavat johdonmukaisesti kyseistä perustarvetta. Sovelsin mittarin väittämiä kysymyksiksi teemahaastatteluideni pohjalle, jolloin kysymykset toimivat perustellusti linkkeinä kyseisistä ilmiöistä keskustelemiselle. Teemahaastattelut metodina mahdollistavat tiedon keräämisen niistä kokemuksista, joita henkilöt liittävät kyseisestä teoriasta tuleviin käsitteisiin. Tämä tarjoaa potentiaalisesti uusia näkökulmia perustarpeiden ilmenemiseen työpaikkakontekstissa, verrattuna esimerkiksi väittämiin vastaamiseen. Ennen itse haastatteluja, toteutin kaksi harjoitushaastattelua, joista saadun palautteen avulla muokkasin runkoa selkeämpään muotoon. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Tarkastelin ensimmäiseksi haastateltavien kokemuksia *yhteisöllisyyden* perustarpeesta. Yhteisöllisyyden kokemuksia selvittävät kysymykseni olivat seuraavat:

- *Koetko töissä, että olet yhteydessä toisiin ihmisiin?*
- *Koetko, että olet osa porukkaa työpaikallasi?*

- *Koetko yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa työssäsi?*
- *Koetko itsesi yksinäiseksi, kun olet kollegoidesi kanssa?*
- *Voitko keskustella töissä ihmisten kanssa asioista, jotka ovat sinulle todella merkityksellisiä? Mistä se mielestäsi johtuu?*
- *Ovatko jotkut ihmisten töissä läheisiä ystäviäsi?*

Aloitin haastatteluissa yhteisöllisyyden perustarpeella, sillä koin sen kaikista helpoiten lähestyttävimmäksi haastateltavien näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tarpeen täytyessä yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Ihmiset, jotka sanovat ja aidosti uskovatkin, että he eivät halua olla yhteydessä toisiin ihmisiin, kärsivät siitä huolimatta haitallisista vaikutuksista, kun he eivät koe yhteisöllisyyden tai kuuluvuuden tunteita (Weinstein, 2014, s. 53-54). Jopa organisaatioissa ja kulttuureissa, joissa yhteisöllisyyttä tai kollektiivisuutta ei laiteta etusijalle, ihmiset kärsivät siitä, mikäli yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu (mts. 53-54). Tarkastelin tämän jälkeen *autonomian* perustarpeen toteutumista seitsemän kysymyksen avulla:

- *Koetko töissä, että voit olla oma itsesi?*
- *Koetko, että sinun tulee seurata töissä toisten ihmisten käskyjä? (Mitä tarkoitat käskyjen noudattamisella, onko esimerkki-tilannetta?)*
- *Jos voisit valita, tekisitkö asioita töissä toisin? (Esimerkiksi minä itse, tiimi, esimies, organisaatio, johtaminen, millaisia asioita?)*
- *Ovatko työtehtäväsi linjassa sen kanssa, mitä oikeasti haluat tehdä?*
- *Koetko, että voit tehdä työtehtäväsi siten, kuten itse parhaaksi näet, että ne on paras toteuttaa?*
- *Koetko, että joudut töissä tekemään asioista, joita et halua tehdä?*
- *Mitä autonomia töissä sinulle merkitsee? Koetko, että se toteutuu tällä työpaikalla?*

Kokemus vapaudesta olla oma itsensä on merkittävää, kun puhutaan itsen määräämisestä ja oman toiminnan ohjaamisesta töissä. Kokemukset työympäristössä noudatettavista

käskyistä selvittävät autonomiaa siltä kannalta, että omien vaikuttamismahdollisuuksien kokeminen on autonomian täyttymisen ytimessä. Olennaisena osana autonomiaa on vapaus valita tekemiänsä asioita. Tosin itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian kokemus ei välttämättä poistu, kun toiminta on ulkoisesti ohjattua, jos se vastaa yksilön arvopohjaa. (Ryan & Deci, 2017, s. 51-55.) Autonomian vastakohtana nähdään heteronomia, joka merkitsee ulkoisen säätelyn vallassa olemista, joka ei perustu vapaaseen tahtoon (mts. 53-54). Viimeisestä kysymyksestä, liittyen autonomian merkitykseen ja sen toteutumiseen työpaikalla, oltiin erityisen kiinnostuneita tutkittavassa organisaatiossa. Kysyessäni mitä autonomia merkitsee haastateltaville töissä, oletusarvona oli, että autonomiaa ei käsitteenä välttämättä ymmärretä täysin samalla tavoin ja kokemukset voivat olla erilaisia. Viimeisenä selvitin työntekijöiden kokemuksia *kyvykkyydestään* neljällä kysymyksellä:

- *Hallitsetko hyvin tehtäväsi työssäsi/työtehtäväsi?*
- *Koetko itsesi kyvykkääksi työssäsi?*
- *Oletko hyvä niissä asioissa, joita teet työkseksi?*
- *Koetko, että voit suorittaa jopa kaikkein vaikeimmat tehtävät työssäsi?*

Jos kyvykkyyden tunne uupuu, työntekijät eivät pääse kehittämään osaamistaan, taitojaan tai ymmärrystään (Ryan & Deci, 2017, s. 86) ja silloin esimerkiksi asiantuntijuuden saavuttaminen ei edisty. Kysyttäessä voivatko työntekijät suorittaa jopa kaikkein vaikeimmat tehtävät työssään selvitin sitä, miten kyvykkäiksi työntekijät kokevat itsensä haastavissa tilanteissa.

3.4 Sisällönanalyysi

Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi on yksi tapa eritellä aineistoa laadullisesti ja sen

tarkoitus on luoda sanallinen, tiivis ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103-116). Koen, että sisällönanalyysillä on myös potentiaalia antaa tutkittavalle yritykselle tiiviitä ja selkeitä tutkimustuloksia.

Sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen (mts. 103-106). Lähdin tekemään sisällönanalyysiäni teorialähtöisesti, jolloin analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen tai teoriaan (mts. 103-116). Tutkimukseni teoriapohja on itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 1985) ja sen kolme psykologista perustarvetta. Kuten aiemmin tuon esille, rakensin teemahaastattelut kolmeen psykologiseen perustarpeeseen pohjaten, jolloin teoria ohjaa tulevaa sisältöä jo haastatteluvaiheessa. Teorialähtöisen sisällönanalyysin käyttö on tutkimuksessani perusteltua, sillä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä testataan tyypillisesti jotakin teoriaa uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103-116). Tässä tapauksessa testaan itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden ilmenemistä ja niiden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittavassa työyhteisössä. Sisällönanalyysin kohteena on työntekijöiden kokemukset ja puhe psykologisten perustarpeisiin liittyen. Käytin sisällönanalyysin apuna Atlas.ti-ohjelmaa, jonka avulla pystyin jaottelemaan koodaamalla ilmaisuja omiksi luokikseen. Tämän jälkeen käytin myös Keynote-ohjelmaa eritellessäni ilmauksia eri ylä- ja alaluokkiin.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon valitseminen ja muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103-116), jota havainnollistan alempana taulukoissa 2 ja 3. Analyysirunko tiivistää eritellen tutkittavan ilmiön ulottuvuuksia ja ilmiön eri ominaisuuksia taulukon omaisesti (mts. 103-116). Loin kummatkin analyysirunkoni itseohjautuvuusteorian kolmea psykologista perustarvetta mukaillen. Muodostin kummallekin päätutkimuskysymykseni alaiselle tutkimuskysymykselle oman analyysirungon sen takia, että ne ottavat vähän eri näkökulmat perustarpeisiin. Analyysit eroavat toisistaan siinä, että ensimmäinen selvittää perustarpeiden ilmenemisen muotoja ja toinen niiden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kun aineiston analyysia ohjaa

aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoria tai käsitejärjestelmä, kuten tässä tutkimuksessa, edetään pääosin niin sanotusti yleisestä yksityiseen (mts. 103-116). Analyysirungon luomisen jälkeen aineisto pelkistetään alkuperäisestä ja aineistosta poimitaan systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä (mts. 103-116). Tässä tapauksessa poimin itseohjautuvuusteorian perustarpeiden mukaisia ilmauksia perustarve kohtaisesti. Jokainen itseohjautuvuusteorian perustarve edustaa pääluokkaa ja luokat niiden alla mukailevat niitä. Luomani ylä- ja alaluokat eivät tule suoraan itseohjautuvuusteorian aiemmasta tutkimuksesta, vaan ne ovat tulkintojani työntekijöiden perustarpeiden ilmenemisen muodoista. Ylä- ja alaluokat edustavat siis uudenlaisia tutkimustuloksia perustarpeiden ilmenemisen muodoista ja niiden toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Jaottelin alkuperäiset ilmaukset ensin pelkistetyiksi ilmauksiksi muodostaen niistä sen jälkeen perustarpeisiin liittyviä ylä- ja alaluokkia, testailemalla yhdenmukaisuuksia ja erilaisia vaihtoehtoja luokittelulle. Taulukossa 1 havainnollistan alkuperäisen ilmauksen muodostamista yläluokaksi asti, joka lopulta yhdistyy teoriakäsitteeseen eli pääluokkaan. Perustarpeesta riippuen perustarpeen alle tiivistyi 3-6 yläluokkaa. Jokaisen yläluokan alle löytyi 2-5 alaluokkaa.

Pääluokka: teoriakäsite

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäinen ilmaus
Yhteisöllisyyden perustarve	Henkinen yhteys	Jakaminen	Avautuminen hankalistakin asioista.	”Et kyl mä oon aika selkeesti pystynyt ottaa semmoset vaikeetkin asiat puheeksi ja olla jotain mieltä.”

Taulukko 1. Esimerkki pelkistetyn ilmauksen luokittelusta alkuperäisestä ilmauksesta pääluokkaan asti (yhteisöllisyyden perustarve).

Alla esittelemäni taulukko 2 ja taulukko 3 havainnollistavat visuaalisesti analyysieni muodostamista ja niiden löydöksiä. Avaan seuraavassa luvussa tuloksia tarkemmin, jonka yhteydessä näihin taulukkoihin on hyvä palata, sillä ne havainnollistavat tuloksien ymmärtämistä.

Taulukossa 2 esittelen analyysirungon avulla tutkimuskysymykseeni 1.1 ”*Miten psykologiset perustarpeet autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykyys ilmenevät työntekijöille tässä työyhteisössä?*” liittyviä sisältöjä ja tuloksia. Analyysirungon pääluokista eli psykologisista perustarpeista johtamalla muodostin perustarvetta koskevat yläluokat ja alaluokat, jotka taulukossa yhtenevät pelkistettyihin ilmaisuihin. Ylä- ja alaluokat tiivistävät omia tulkintojani kyseessä olevan perustarpeen ilmenemisen muodoista. Taulukossa näkyvät kaikki pääluokat eli itseohjautuvuusteorian mukaiset perustarpeet sekä kaikki muodostamani perustarpeiden yläluokat. Taulukossa näkyvät yläluokat, jotka on nimetty sanalla *lomittuneet*, kuvaavat yläluokkaa, joissa yhdistyy kahden sen yläpuolisen yläluokan elementit. Alaluokista ja pelkistetyistä ilmauksista olen kirjannut taulukkoon vain havainnollistavia esimerkkejä ja kuvaan niitä kattavammin tulos-osiossa.

Pääluokka: teoriakäsite

Kolme psykologista perustarvetta

Pääluokat	Yläluokat	Alaluokka (esimerkkejä)	Pelkistetty ilmaus (esimerkkejä)
------------------	------------------	-----------------------------------	--

Autonomian perustarve	Edellytykset	Luottamus työntekijöihin	He ovat hyvä esimerkki ihmisistä jotka ovat voineet keskenään vaikuttaa ja heidän ammattitaitoonsa luotetaan
	Elementit	Vapaus vaikuttaa tekemiseen	Mulla on ihan voima ja valta päättää, miten niihin asioihin kannattaa reagoida.

	Eväät Seuraukset Kääntöpuolet	Tuki ja sparraus Tuotteliaisuus Yksinäisyys Fokuksen puute	On vapautta tehdä, mutta kaipaisi sparraavaa tiimikaveria. Parhaimmillaan se on tuotteliasta ja ainakin itselle tärkeää. Kääntöpuolena lamauttava ja yksinäinen tekeminen. Hajautuneessa tekemisessä palaa helposti loppuun
Yhteisöllisyyden perustarve	Henkinen yhteys Konkreettinen yhteys Lomittuneet	Jakaminen Arkinen yhteydenpito Yhteiset päämäärät	Avautuminen hankalistakin asioista. On mahdollisuus keskustella kenen kanssa tahansa. On vaikea tähdätä yhteiseen maaliin, jos ei ole mitään yhteistä maalia.
Kyvykkyyden perustarve	Henkilökohtainen kyvykkyys Kyvykkyys ympäristövälitteisesti Lomittuneet	Varmuus omista kyvyistä Epävarmuus omista kyvyistä Tarve tuelle ja sparraukselle Tiimin suoriutuminen Resurssit	Ei jännitä, sillä tietty osaaminen löytyy. Jää sellainen olo, ettei ihan riitä kyseiseen hommaan. Kaipaa, muiden tukea niissä asioissa mitä ei itse koe osaavansa niin hyvin. Scrummissa aika helppoa kun käydään tiimin kanssa läpi. Niin vähän aikaa, ettei ehdi tehdä kunnolla.

		Oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen	Kuinka hyvin on suoritut asiat verrattuna konsultteihin.
--	--	---	--

Taulukko 2. Sisällönanalyysini ensimmäisen osan analyysirunko (tutkimuskysymys 1.1)

Taulukossa 3 kuvaan toisen tutkimuskysymyksen eli 1.2 ”*Millaiset tekijät työntekijöiden kokemusten mukaan edistävät ja ehkäisevät psykologisten perustarpeiden toteutumista työpaikalla?*” analyysia. Toinen analyysini nojaa ensimmäiseen analyysiini. Nojasin ilmaisuja luokitellessani muodostamiini perustarpeiden ilmenemisen muotoihin eli taulukon 2 yläluokkiin. Erittelen analyysissäni siis ilmaisuja ensimmäisen tutkimuskysymyksen yläluokkia hyödyntämällä. Toinen analyysini poikkeaa ensimmäisestä sisällönanalyysistä myös rakenteeltaan. Luokittelin perustarpeiden ilmenemismuotojen eli yläluokkien alle kokemuksia ja erittelin sitä kautta tekijöitä, jotka tulkintani mukaan tukevat kyseisen perustarpeen toteutumista tai ehkäisevät sitä. Taulukossa 3 tuon esille esimerkkejä psykologisia perustarpeita edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.

Pääluokka: teoriakäsite

Kolme psykologista perustarvetta

Pääluokka	Yläluokka	Edistää toteutumista	Ehkäisee toteutumista
Autonomian toteutuminen	Edellytykset	Vähäinen puuttuminen työhön	Ei balanssia itsenäisyyden ja ohjauksen välillä
	Elementit	Vapaus vaikuttaa tekemiseen	Sosiaalisen palautteen puute omana itsenään olemisessa
	Seuraukset	---	---
	Eväät	---	Vähäinen tuki ja sparraus

	Kääntöpuolet	---	Yksinäisyys
Yhteisöllisyyden toteutuminen	Henkinen yhteys	Sitoutuminen yritykseen	Työroolin ylläpitäminen
	Konkreettinen yhteys	Yhteiset tauot ja lounaat	Tiimien välinen kommunikoimattomuus
	Lomittuneet	Vaikuttamismahdollisuudet työporukan ja loppuasiakkaiden kanssa	Muut eivät osoita kiinnostusta toisten asioihin
Kyvykkyyden toteutuminen	Henkilökohtainen kyvykkyys	Varmuus omissa tehtävissä suoriutumisesta	Muut kuin oman tittelin alapuoliset tehtävät
	Kyvykkyys ympäristövälitteisesti	Oman tiimin kyvykkyys	Puuttuvat työkalut
	Lomittuneet	Oman työn vertaaminen muiden työhön	Puuttuvat resurssit

Taulukko 3. Sisällönanalyysini toisen osan analyysirunko (tutkimuskysymys 1.2)

4 TULOKSET

Seuraavassa esittelen aineiston analyysin perusteella muodostamani tulokset ja pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni siitä, *miten asiantuntijat kokevat kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen organisaatiossa suhteessa työssä viihtymiseen*, kahta tarkentavaa tutkimuskysymystä hyödyntäen. Olen erotellut tulokset kolmeen lukuun psykologisten perustarpeiden mukaisesti eli yhteisöllisyyteen, autonomiaan ja kyvykkyyteen. Esittelen jokaisen perustarpeen osalta kummankin tutkimuskysymykseni mukaiset analyysit. Analyysit perustuvat tulkintoihini työntekijöiden perustarpeille antamista kokemuksista ja merkityksistä. Interpretivismi lähestymistapana, jota esittelin tarkemmin kappaleessa 2.1, painottaa kokemusten monimuotoisuuden tutkimista, tulkinnallisuutta sekä kontekstin huomiointia (Isaeva ym., 2015).

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koskee psykologisten perustarpeiden ilmenemisen eri muotoja. Kuvaan löytämiäni muotoja esittelemällä perustarpeiden ilmenemismuotojen eri ylä- ja alaluokat. Käytän löytämiäni perustarpeiden ilmenemismuotoja apuna toiseen tutkimuskysymykseeni vastaamisessa. Toinen tutkimuskysymykseni erittelee tekijöitä, jotka edistävät ja ehkäisevät psykologisten perustarpeiden toteutumista työpaikalla. Perustarpeita edistävät ja ehkäisevät tekijät havainnollistavat sellaisia kokemuksia, joissa puhutaan suoraan tai tulkintani mukaan niitä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Lopuksi vedän löydökseni yhteen jokaisen perustarpeen osalta erikseen.

Jokaisen perustarpeen analyysista löytyy ilmauksia jokaiselta haastatellulta työntekijältä. Esittelen suoria lainauksia havainnollistaakseni luomiani luokituksia. Haastateltavien anonymiteettia suojellakseni olen välttänyt käyttämästä suoria lainauksia ja olen merkinnyt kaikkien haastateltavien lainaukset merkinnällä *H*. Anonymiteetin takaamisen vuoksi muutamasta esittelemästani alaluokasta puuttuu myös havainnollistava suora lainaus. Kun esiintyi tarve ottaa mukaan omaa puhuttani haastatteluista, olen merkinnyt ilmauksia merkinnällä *E*. Lisäksi olen poistanut muutamasta lainauksesta sanoja tunnistettavuuden

ehkäisemiseksi, pitäen kuitenkin huolen siitä, että se ei vaikuta olennaisesti ilmaisen merkitykseen.

4.1 Yhteisöllisyys

Ensimmäiseksi tarkastelen yhteisöllisyyttä ja sen ilmenemistä työntekijöille esittelemällä sitä koskevia luokituksia. Sen jälkeen esittelen työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyttä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Lopuksi vedän yhteen asiantuntijoiden kokemukset yhteisöllisyyteen liittyen.

4.1.1 Yhteisöllisyyden ilmeneminen työyhteisössä

Ensimmäisenä tarkastelin, miten yhteisöllisyyden perustarve ilmenee asiantuntijoille tässä työyhteisössä. Muodostin sisällönanalyysin avulla 3 yläluokkaa, jotka ilmentävät yhteisöllisyyden toteutumista työntekijöiden näkökulmasta. Yläluokat perustuvat tulkintoihini perustarpeen ilmenemisestä, joten niitä ei aiemmassa tutkimuksessa ole todennettu. Jokaiseen näistä yläluokasta kuuluu useampia luomiani alaluokkia, joiden avulla kuvataan työntekijöiden sanoittamaa yhteisöllisyyden ilmenemistä.

Muodostamani yhteisöllisyyden ilmenemisen yläluokat:

1. Henkinen yhteys
2. Konkreettinen yhteys
3. Lomittuneet

Haastateltavat kuvasivat yhteisöllisyyttä eri abstraktiotasoin. Työntekijöiden puheesta oli eroteltavissa erilaisia yhteisöllisyyden ilmenemisen muotoja. Luokittelin yhteisöllisyyttä

sen mukaan, kokivatko haastateltavat yhteyttä enemmän konkreettiselta ja käytännölliseltä kannalta, esimerkiksi arkiseen yhteydenpitoon viitaten vai henkisen yhteyden kannalta, esimerkiksi luottamukseen ja jakamisen kokemuksiin viitaten. Jaottelin yhteisöllisyyden ilmenemisen henkiseen yhteyteen ja sen alaluokkiin sekä konkreettiseen yhteyteen ja sen alaluokkiin. Lisäksi löysin aineistosta luokkia, joissa korostuivat sekä konkreettiset että niin sanotut henkiset tekijät ja nimitän niitä lomittuneiksi.

Poimin käsitteen 'henkinen yhteys' yhden työntekijän puheesta ja käytän sitä kuvaamaan tätä abstraktia ja jopa tunnepitoiseksi tulkittavissa olevaa yhteyden ilmentämistä toisia työntekijöitä ja organisaatiota kohtaan. Työntekijä kuvaa: *"tuol on kuitenkin erilaista porukkaa kenen kaa tulee toimeen kuitenkin ja on se omanlainen henkinen yhteys"*. Henkisen yhteyden alaluokkiin olen luokitellut ilmaukset, jotka sopivat tulkintani mukaan kyseisen yhteyden kokemiseen. Konkreettisen yhteyden alaluokille puolestaan yhteistä on se, että yhteisöllisyyttä ja yhteyttä työntekijöihin sekä organisaatioon ilmennetään konkreettisesti. Näitä ilmaisuja en kuvaisi tunnepitoisiksi tai abstrakteiksi, vaan enemmän käytännönläheisiksi. Työntekijöiden ilmentäessä konkreettista yhteyttä, virkkeestä ilmenee, mistä konkreettisista tekijöistä yhteys muodostuu. Lomittuneiden yläluokan nimesin kyseiseksi, sillä sen alaluokkien ilmauksissa lomittuivat niin sanotut henkisen, kuin konkreettisenkin yhteyden tekijät.

Henkisen yhteyden alaluokat *luottamus*, *jakaminen*, *sitoutuminen* ja *kuuluminen yhteisöön* viittaavat kaikki käsin kosketeltamattomissa oleviin aspekteihin yhteisöllisyyden ilmenemisessä. Henkisen yhteyden alaluokkia yhdistää yhteisöllisyydestä puhuminen abstraktina ja tunnepitoisena yhteytenä verraten konkreettisiin ja käytännöllisempiin yhteyden kokemusten kuvauksiin. Ajoittain työntekijät viittasivat kyseisen yhteyden toteutumiseen ja ajoittain enemmänkin sen puuttumiseen tai vaillinaisuuteen.

Luottamus alaluokka ilmentää työntekijöiden asiantuntijuuteen luottamista, joka edesauttaa yhteiseen tekemiseen osallistumista. Luottamusta kuvattiin haastatteluissa myös autonomiasta sekä kyvykkyydestä keskusteltaessa. *Jakaminen* alaluokkaan luokittelin

ilmauksia, joissa työntekijät puhuivat tarpeesta jakaa heille merkityksellisiä tai hankalia asioita. *Sitoutuminen* alaluokka pitää sisällään ilmaisuja, jotka viittasivat sitoutumiseen osana yhteisöllisyyden rakentamista. *Kuuluminen yhteisöön* alaluokkaan luokittelin ilmauksia, jossa kuvattiin yhteisöllisyyttä porukkaan kuulumisen tunteena viitaten esimerkiksi porukassa keskeisenä henkilönä pitämiseen, muihin työntekijöihin tottumiseen sekä yksinäisyyteen. Annan edellä esimerkkejä henkisen yhteyden alaluokista ja työntekijöiden ilmauksista yhteisöllisyydestä puhuttaessa.

Alaluokka: luottamus

H: ”mut sitten niinkun kuitenkin moni kumminkin luottaa muhun asiantuntijana sen verran, että et pystyy pääsee niinkun myös omien työtehtävien ulkopuolelle vaikuttaa”

Alaluokka: jakaminen

H: ”ite kans ehkä vaatii semmosta yhteyttä ja semmosta kommunikointia, semmosta niinkun vapaa-ajast puhumista. Huomaa että monille tuolla se ei oo tärkeätä”

Alaluokka: sitoutuminen

H: ”et se ois paljon helpompaa käydä niitä läpi ja ottaa sitä palloa jos ne ois kaikki omia tyyppejä joilla ois vähän enemmän niinkun sitoutumista siihen omaan työpaikkaansa tavallaan”

Alaluokka: kuuluminen yhteisöön

H: ”tuol on kuitenkin erilaista porukkaa kenen kaa tulee toimeen kuitenkin ja on se omanlainen henkinen yhteys, niin kyl useimmiten tuntee, että ei oo yksinäinen tossa”

Konkreettisen yhteyden alaluokat ovat *fyysinen yhteys*, *arkinen yhteydenpito*, *muiden apu ja tuki* sekä *informaation välittyminen*. Konkreettisella yhteydellä viitataan käytännön tapoihin tai keinoihin olla yhteydessä, ei niinkään abstrakteihin asioihin tai tuntemuksiin. Tämä on yhteistä kaikille konkreettisen yhteyden alaluokille. Alaluokka *fyysinen yhteys* pitää sisällään ilmaisuja, joissa työntekijät ilmentävät yhteisöllisyyttä esimerkiksi

avokonttoriin ja paikalla oloon viitaten. Alaluokka *arkinen yhteydenpito* kuvaa konkreettisia mahdollisuuksia keskustella tai olla yhteydessä eri työntekijöihin. Sillä viitattiin esimerkiksi lounaisiin, yhteisiin taukoihin sekä kontaktiin asiakaskunnan kanssa. *Muiden apu ja tuki* alaluokalla viitataan ilmaisuihin, joissa yhteyttä muihin ilmennetään auttamisen, tuen ja sparraamisen kautta. *Informaation välittymisen* alaluokka pitää sisällään ilmaisia, joissa otettiin kantaan informaatioon yhteisöllisyyden luojana. Informaation välittymistä kuvattiin yhteisöllisyyden syntyyn liittyen esimerkiksi tiimien väliseen kommunikaatioon sekä tiedonjakamisen foorumeihin liittyen. Edellä annan esimerkkejä konkreettisen yhteyden alaluokista ja työntekijöiden ilmaisuista, joilla ilmennetään yhteisöllisyyttä.

Alaluokka: fyysinen yhteys

H: ”öö tottakai ihan niinkun fyysisesti virallisesti, meillä kuitenkin on avokonttori, niin ihan ylipäättään siinä, ettei olla omissa kopeissa vaan ollaan avoimissa tiloissa”

Alaluokka: fyysinen yhteys

H: ”ja mä väitän et on sil ihan niinku niinku merkitystä et ihmiset myös näkee et on paikalla koska se on aina vähän kummallista jos joku ei näy toimistolla aikoihin”

Alaluokka: arkinen yhteydenpito

H: ”ja sitte ihan normityössä se näkyy silleen että no tulee keskusteltua ja voi kysellä kaverilta jos tulee jotain ongelmia ja yms yms”

Alaluokka: muiden apu ja tuki

H: ”kuitenkin tehään samantyyppisiä asioita ja ehkä kaipaa sitte myös sparrausta kaltaisiltaan enemmän niin sit ehkä se yhteys muodostuu siitä sitä kautta”

Alaluokka: informaation välittyminen

H: ”muuhun tiimiin käytännössä ei oo käytännössä mitään muuta kontaktia kun sit niinkun se kahvitauot tai muut, et ei niinkun tuu jaettuu sitä informaatiota sit niinkun lähellekään niin paljon kuin ehkä olis hyvä”

Lomittuneiden yläluokkaan luokittelin ilmaisia, jotka eivät sopineet suoraan kumpaankaan aiempaan yläluokkaan, sillä ne sisälsivät niin konkreettisia, kuin määrittelemäni henkisen yhteydenkin elementtejä. Samoista aihepiireistä löytyi niin käytännöllisen puolen, kuin käsin kosketeltamattomissa olevan puolen ilmaisia. Lomittuneiden yläluokka koostui alaluokista *yhteiset päämäärät, tiimityö, muiden huomioiminen, linkit eri tekijöiden välillä ja yhteiset vaikuttamismahdollisuudet*.

Yhteisiä päämääriä kuvattiin toisaalta abstraktisti tunteeksi samassa veneessä olemisesta ja toisaalta konkreettisiksi yhteisiksi tavoitteiksi. *Tiimityön* alaluokkaan luokittelin ilmauksia, joissa tiimityötä kuvattiin tunteeksi tiimin jäseneksi kuulumisesta ja toisaalta käytännön toteuttamiseksi ja yhteydenpidoksi. *Muiden huomioimisen* alaluokka kuvasi ilmauksia, joissa kuvattiin ympärillä olevien ihmisten huomioimista ensinnäkin konkreettisina tekoina ja toisaalta abstraktimpana huomaavaisuutena. Muiden huomioimista kuvattiin konkreettisesti esimerkiksi palaverieihin kutsumisena sekä mielipiteiden kysymisenä ja henkisesti huomaavaisuutena keskusteluissa sekä uusiin ihmisiin tutustumisena.

Alaluokkaan *linkit eri tekijöiden välillä*, luokittelin ilmauksia, joissa työntekijät kuvailivat linkkejä eri tekijöiden välillä. Näistä linkeistä puhuttiin toisaalta konkreettisena yhteytenä esimerkiksi käyttäjäkuntaan ja toisaalta organisaatiossa eri tekijöiden välillä piilevien yhteyksien hahmottamisena. *Yhteiset vaikuttamismahdollisuudet* alaluokka piti sisällään yhden ilmauksen, jossa yhteisöllisyyttä kuvattiin vaikuttamisenmahdollisuuksina porukan kanssa. Vaikuttamisenmahdollisuuksia yhteisöllisyyden kokemisessa oli vaikea katsoa konkreettiseksi tai abstraktiksi suoralta kädeltä, joten se löysi paikkansa lomittuneiden yläluokasta. Edellä havainnollistan lomittuneiden yläkategorian eri alaluokkia.

Alaluokka: yhteiset päämäärät

H: ”alkuun oli paljon parempi sellanen tekemisen meininki kun kaikki niin kun ties mitä tehään ja tehtiin yhtä projektii niin kun tolla samalla porukalla”

Alaluokka: tiimityö

H: ”no onhan tää tiimityötä pitkälti. Et se on ehkä mul yks vaatimuski et etten mä niinku yksin haluis tehä tätä duunia”

Alaluokka: muiden huomioiminen

H: ”tulee kutsu tapahtumiin kaikkiin kaikkiin työtehtäviin liittyviin palavereihin ja sitä informaatiota periaatteessa saa niinkun.. ehkä oman tiimin puolelta ihan hyvin et se tiimi ei tavallaan oo jättäny mua yksin”

Alaluokka: linkit eri tekijöiden välillä

H: ”no sillen ku tuli tähän firmaan nii tavallaan yritti just hahmottaa itselleen että mikä, minne mä oon tullu ja ketkä mun työkaverit on ja ketkä on, ketkä täällä on ja ketkä ei oo”

Alaluokka: linkit eri tekijöiden välillä

H: ”no siis välillä se käyttäjäkunta erkanee siitä niinkun kun tota kun tulee uusia ihmisiä vanhat poistuu ja ei ehkä tunne ketä ne on ja missä ne istuu ja mitä ne tekee ja”

Alaluokka: yhteiset vaikuttamismahdollisuudet

H: ”on mahdollisuus mahdollisuus vaikuttaa se sitä niinkun.. sen porukan kanssa jonka kanssa päivittäin tekee töistä ja sit sen porukan kanssa jotka toimii tavallaan loppuasiakkaina vois sanoa”

4.1.2 Kokemuksia yhteisöllisyyttä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä

Määriteltyäni yhteisöllisyyden ilmenemisen eri muotoja, tarkastelin millaiset tekijät työntekijöiden kokemusten mukaan edistävät ja ehkäisevät yhteisöllisyyden perustarpeen toteutumista työpaikalla. Osa tekijöistä perustuu työntekijöiden suoriin kommentteihin perustarpeiden toteutumisesta ja osa tulkintaani heidän puheestaan. Erottelin näitä perustarvetta edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä hyödyntäen edellisessä kappaleessa kuvaamiani yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja. Työntekijöiden puheesta löytyi paljon ympäristössä ilmeneviä asioita, jotka tulkitsin yhteisöllisyyden perustarvetta tukeviksi tekijöiksi. Työntekijöiden puheesta löytyi myös kuvauksia, jotka tulkitsin yhteisöllisyyttä heikentäviksi tekijöiksi.

4.1.2.1 Henkistä yhteyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Työntekijöiden puheessa ilmeni tekijöitä, jotka ovat tulkittavissa henkistä yhteyttä tukeviksi ja toisaalta sitä heikentäviksi. Yhteisöllisyyden ilmeneminen henkisenä yhteytenä yläluokkaan, liitin edellisessä kappaleessa alaluokat *luottamus*, *jakaminen*, *sitoutuminen* ja *kuuluminen yhteisöön*. Näiden toteutumista arvioin tulkitsemalla työntekijöiden ilmauksia.

Luottamukseen liittyen se, että työntekijään luotetaan asiantuntijana, oli tulkittavissa hänen yhteisöllisyyden kokemistaan edistäväksi tekijäksi. Yksi työntekijä mainitsi, ettei ole varma siitä, miten muut suhtautuvat häneen, jolloin tulkintani mukaan hänellä ei ollut luottamusta siihen, että muut hyväksyvät hänet sellaisena kuin hän oli. Luottamuksen puuttuminen voitiin tulkita yhteisöllisyyden kokemista ehkäiseväksi tekijäksi työyhteisössä.

Jakamisella viitattiin esimerkiksi vaikeista asioista puhumiseen. Työntekijöiden kokemukset jakamisesta vaihtelivat. Yhden työntekijän mukaan jakamiseen liittyvä yhteys

löytyi ja toisen mukaan se löytyi vain ajoittain. Eräs työntekijä mainitsi työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ja harrastusten johtavan siihen, että yhteisöllisyyden tunnetta tai halua jakaa asioita ei välttämättä koettu. Yhdessä ilmaisuista tuotiin esiin, että työyhteisössä voi puhua itselle merkityksellisistä asioista ja työkuulttuurissa ei ole mitään, mikä esti jakamista: ”*et en tiä että onnistuu se kaikilta, et onks se niinkun enemmän henkilökohtainen asia vai.. mun mielestä kulttuurissa ei pitäis olla mitään mikä estää sitä, mutta se voi olla että mä vaan näen sen kulttuurin eri tavalla kuin muut*”

Toinen työntekijä mainitsi työroolin ylläpitämisen tekijäksi, joka vaikutti siihen, että henkilökohtaisempia asioita jakaa vain läheisimmille työkavereille. Kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee, niin työntekijä voi samassa katkelmassa tuoda esiin sekä asioita, jotka voitiin tulkita yhteisöllisyyttä tukeviksi, että asioita, jotka voitiin tulkita tarvetta heikentäviksi:

”että se on varmaan just se, että on aika erilainen elämäntilanne tai erilaiset harrastukset tai aktiviteetit vapaa-ajalla on hyvin eri tyypeistä, ja silloin usein tunteeikin että ei näistä asioista voi keskustella tai mä en ehkä ymmärrä muiden juttuja tai kun ei siinäkään skenessä oikein ole, tai jos jää välillä niinkun yksin jonkin asian kanssa vaikka ei ota huomioon, ei ota niinkun messiin, niin välillä niinkun sen kanssa, tuol on kuitenkin erilaista porukkaa kenen kaaa tulee toimeen kuitenkin ja on se omanlainen henkinen yhteys, niin kyl useimmiten tuntee, että ei oo yksinäinen tossa”

Sitoutumisen toteutumiseen viitattiin etenkin ilmauksilla, joista oli tulkittavissa, että sitoutuminen ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla ja sillä on vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Useat työntekijät puhuivat omien työntekijöiden vähäisestä määrästä suhteessa yrityksessä työskenteleviin konsultteihin. Konsulttien kerrottiin työskentelevän yrityksessä muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen, joten he eivät ole yrityksen omia työntekijöitä. Yksi työntekijöistä ilmaisi: ”*yhteenkuuluvuus on vähän semmoinen että jos olis... olis enemmän niinkun omaa väkeä, niin sitä ois paljon helpompi rakentaa.*”

Konsulttien suuresta määrästä kuvattiin seuraavan vaihtuvuutta, jonka seurauksena yksi

työntekijä mainitsi tiedon katoamisen yrityksestä ja sitouttamisen hankaluuden esimerkiksi systeemien käyttöön. Vaihtuvuudesta nousi esiin mainintoja myös yrityksen omiin työntekijöihinkin liittyen. Vaihtuvuuden määrän koettiin lisääntyneen aiemmasta, jonka pystyi tulkitsemaan negatiiviseksi tekijäksi yhteisöllisyyden tarpeen toteutumiselle.

Yhteisöön kuulumiseen viitattiin tärkeänä yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä. Siihen viitattiin työporukkaan kuulumisella, pitkällä yhteisellä historialla ja oman paikan löytymisellä projektissa. Yhteisöön kuulumista haittaavaksi tekijäksi oli tulkittavissa uutena työntekijänä oleminen, mikä aiheutti yhdelle työntekijälle epävarmuutta porukkaan kuulumisesta. Myös saman mielisten kollegoiden puuttuminen ilmaistiin yhteisöllisyyden kokemusta heikentäväksi tekijäksi: *”on meitä nyt ki on muutama ja kyllä se nytkin onnistuu mutta tavallaan kaipais et ois enemmän ajatustenvaihtoa ja tavallaan enemmän just samanmielisiä tiettyssä mielessä”*.

Yhteisöllisyyden merkitykseen työpaikalla otetaan haastatteluissa kantaa myös seuraavasti: *”mulle se merkityksellisyys tulee enemmän siitä omasta työstä kun tavallaan yhteisöllisyydestä”*. Toinenkin työntekijä mainitsee, että jakaminen ja omista asioista puhuminen ei ole kaikille työntekijöille kyseisessä yrityksessä niin tärkeää.

4.1.2.2 Konkreettista yhteyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Konkreettisen yhteyden ilmenemisen luokittelin *fyysiseen yhteyteen, arkiseen yhteydenpitoon, muiden apuun ja tukeen sekä informaation välittymiseen*. Arvioin kyseisten yhteyden muotojen toteutumista työntekijöiden puheesta.

Fyysinen yhteys eli avokonttori ja läsnäolo toimistolla mainittiin yhteisöllisyyttä luoviksi tekijöiksi. Tämän varjopuolena yksi työntekijöistä tosin viittasi avoimesta tilasta johtuvaan keskeytysalttiuteen, joka tekee keskittyneen tekemisen haasteelliseksi. Yhteisöllisyyttä

ehkäiseväksi fyysiseksi tekijäksi oli tulkittavissa organisaation suuri koko, jonka muutama työntekijä haastatteluissa mainitsi.

Monet työntekijöistä kuvasivat arkista yhteydenpitoa ja sen eri muotoja tärkeänä osana yhteisöllisyyden toteutumista. Arkinen yhteydenpito tarkoitti esimerkiksi yhteisiä taukoja ja lounaita, sekä tehtävien keskiössä olemista. Yhteiseen tekemiseen tai yhteydenpitoon viitattiin myös siten, että sitä voisi olla enemmänkin. Yksi työntekijöistä kuitenkin kuvasi, että yhteisen tekemisen järjestämiseen menee aikaa ja perhe-elämän odottaessa työelämän ulkopuolella ajan rajallisuus tulee vastaan.

Muiden apuun ja tukeen viitattiin eri tavoin yhteisöllisyyttä tukevana ja kokemukset erosivat merkittävästi toisistaan. Yksi työntekijä kuvasi, että apua on aina saatavilla:

”apua saa aina, se on niinkun semmoinen niinkun et jos tyssää ni voi nousta ja kattoo niin jollain on jossain muualla ihan vastaavanlainen tilanne että voi nousta ja keskustella ja.. niinkun semmosta yksinäisyyden tunnetta ei tässä hommassa oo”.

Kaksi työntekijöistä puolestaan toi esiin asioiden kanssa yksin jäämisen kokemuksia: *”niin no kyl se ehkä väl- välil tulee vielä esimerkiks tossa ku meil tos projektis puuttuu sillee sellanen henkilö jonka kans voi niinku pallotella ideoita jonkun verran”*. Useamman kerran esiin tuotu tuen sekä sparrauksen puute oli tulkittavissa yhteisöllisyyttä ehkäiseväksi tekijäksi. Yrityksestä lähteneisiin työntekijöihin viitattiin ’sparrauskavereiden’ menettämisenä.

Informaation välittymisestä yhteisöllisyyden luojana nousi esiin useita mainintoja siitä näkökulmasta, että se ei toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät viittasivat etenkin tiimien väliseen kommunikoimattomuuteen ja tiedon huonoon liikkumiseen projektien välillä. Erään työntekijän mukaan riittävä ajatuksien vaihto ei toteudu yrityksessä. Toisaalta yksi työntekijä viittasi kasvaneeseen informaation määrään yhteisöllisyyttä edistävänä asiana: *”emmä tiiä onkse muuttumassa, että nyt on kuitenkin*

uudet tyypit talossa ja tota toi toi (henkilö x) on tuonu meille tosi paljon enemmän informaatiota aikasempaan verrattuna”.

4.1.2.3 Lomittuneiden yläluokassa yhteisöllisyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Lomittuneille yhteisöllisyyden ilmaisuille yhteistä oli se, että niissä yhdistyivät niin henkiset kuin konkreettisetkin tekijät. Tällaisiksi luokittelin *yhteiset päämäärät, tiimityön, muiden huomioimisen, linkit eri tekijöiden välillä sekä yhteiset vaikuttamisenmahdollisuudet.*

Yhteiset päämäärät ja suunta mainittiin useissa haastatteluissa yhteisöllisyydestä puhuttaessa. Yhden työntekijän mukaan yhteisöllisyys toteutui siinä, että hänellä oli ajoittain tunne samassa veneessä olemisesta. Toisaalta vielä useammin työntekijät mainitsivat yhteisten päämäärien puuttumisen: *”on vaikea tähdätä yhteiseen maaliin jos ei oo mitään maali”* tai epäselkeyden jatkuvien suunnanmuutoksien kautta: *”sen takii et et se se suunta ei oo kovin selvä tai tai jos se on hetken selvä niin sit tuleekin yhtäkkiä iso muutos”*. Yhteisen päämäärän puuttuminen oli tulkittavissa työntekijöiden kokemuksien mukaan yhteisöllisyyden kokemusta heikentäväksi tekijäksi. Yhteisten selkeiden päämäärien puuttumisen voitiin tulkita vaikuttavan yhteiseen tekemiseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokemukseen.

Tiimityö mainittiin yhteisöllisyyttä edistäväksi tekijäksi. Yhteisöllisyyteen negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin kontaktin puuttuminen muihin tiimeihin ja tiimien välisen kommunikaation puute: *”muuhun tiimiin ei oo käytännössä mitään muuta kontaktia kun sit niinkun se kahvitauot tai muut”*. Useampi työntekijä mainitsi yrityksen historiassa yhteisöllisyyden kokemusta ehkäiseväksi sen, että on ollut ainoa yrityksen työntekijä

konsultti painotteisessa tiimissä. Tämän koettiin tosin olevan menossa parempaan suuntaan. Projekteissa työskentelyä konsulttien kanssa kuvataan seuraavasti:

”no se on just, tääl haluttais et niinku joka projektissa on ainaki yks oma tyyppi ni sit se menee just siihen ku meitä on näin vähän et no sitte joka projektissa on se yks tyyppi et ku niitä ei veny useampaan nii sitte ei oo niinku, no sit porukkaa ei oo samas tiimissä enää sit kumminki konsulttien kans työskentely on vähän erilaista ku ne vaihtuu aika usein”

Muiden huomioiminen mainittiin tärkeäksi yhteisöllisyyttä luovaksi tekijäksi. Mielipiteiden kysyminen, huomioiminen kahvipöytäkeskusteluissa ja kutsuminen erilaisiin työpalavereihin olivat tällaisia tekijöitä: *”sil tavalla tuntee, et on osa porukkaa kans työllisesti, mut kans semmoses niinkun, miten otetaan huomioon mua esim. jossain kahvipöytäkeskustelussa tai lounaalle pyytämisessä”*. Yhteisöllisyyttä ehkäiseväksi tekijäksi huomioimiseen liittyen mainittiin epävarmuus siitä, ovatko muut työntekijät aina kiinnostuneita toisten asioista. Tähän liittyen yksi työntekijä otti kantaa: *”se on niinkun toisaalta huomannu, et alat vaan puhumaan, ne osoittaa kyllä jos niitä kiinnostaa tai ei kiinnosta”*.

Mainintoja eri tekijöiden välillä olevista linkeistä ja niiden hahmottamisesta esitettiin etenkin yhteisöllisyyden kokemusta ehkäisevinä tekijöinä. Yksi työntekijä kuvasi linkkien häviämistä vaihtuvuuden mukana: *”no siis välillä se käyttäjäkunta erkanee siitä niinkun kun tota kun tulee uusia ihmisiä vanhat poistuu ja ei ehkä tunne ketä ne on ja missä ne istuu ja mitä ne tekee ja”*. Toinen työntekijä kuvasi, että uutena työntekijänä hänelle ei selvinnyt, mitä muut tekevät työkseen tai mitkä tehtävät ovat kenenkin vastuulla, joka ei tukenut yhteisöllisyyttä.

Yhteiset vaikuttamismahdollisuudet eräs työntekijöistä mainitsi hyvin toteutuviksi ja siten yhteisöllisyyttä tukeviksi. Vaikuttamismahdollisuudet toteutuivat hänen mukaansa niin päivittäisen työporukan kuin loppuasiakkaidenkin kanssa: *”se sellainen yhteys muihin ihmisiin on aika silleen hyvin toteutuva et et pystyy keskustelemaan kenen kanssa tahansa*

ja on mahdollisuus mahdollisuus vaikuttaa se sitä niinkun.. sen porukan kanssa jonka kanssa päivittäin tekee töistä ja sit sen porukan kanssa jotka toimii tavallaan loppuasiakkaina vois sanoa”.

4.1.3 Asiantuntijoiden kokemukset yhteisöllisyydestä suhteessa työssä viihtymiseen

Yhteisöllisyyden ilmenemistä kuvattiin työpaikkaan liittyen monin eri tavoin suhteessa muihin työntekijöihin, tiimeihin ja laajemmin organisaatioon. Työntekijöiden vastauksista pystyi hahmottamaan yhteyden kokemuksia eri abstraktiotasoin. Luokittelin yhteisöllisyyden ilmenemistä *henkiseen yhteyteen, konkreettiseen yhteyteen* sekä kumpiakin elementtejä sisältäviin eli *lomittuneisiin* yhteyden kokemuksiin. Luokat perustuvat omiin tulkintoihini yhteisöllisyyden ilmenemisestä. Yhteisöllisyyden voidaan niiden perusteella todeta ilmenevän kyseisessä kontekstissa työntekijöille eri tavoin. Tämä tulee ottaa huomioon, mikäli halutaan tukea työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden perustarpeen täyttymisestä.

Luokitellessani työntekijöiden kuvaamia tapoja kuvata yhteisöllisyyden ilmenemistä eri abstraktiotasoin huomasin, että osa työntekijöistä painotti enemmän henkisen yhteyden ilmenemistä yhteisöllisyydestä keskusteltaessa ja osa konkreettisempaa sekä käytännöllisempää puolta. Tämä on hyvin linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa, sillä yksilölliset erot vaikuttavat siihen, kuinka psykologiset perustarpeet koetaan (esim. Deci ym., 2017). Yhtäkään sellaista haastattelua ei kuitenkaan ollut, jossa työntekijä olisi puhunut vain esimerkiksi henkisen yhteyden elementeistä, vaan työntekijöiden vastauksista löytyi eri yhteisöllisyyden ilmenemisen muotoja. Tekemäni yhteisöllisyyden ilmenemisen luokittelu havainnollistaa sitä, miten eri tavoin työntekijät voivat kokea yhteisöllisyyttä. Se antaa näin hyvää ymmärrystä perustarpeen toteutumisesta työyhteisössä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää yhteisöllisyyden ilmenemisen muotoja kyseisessä kontekstissa, eikä niinkään ottaa kantaa ilmaisujen tarkempiin sisältöihin. Kun olin tarkastellut yhteisöllisyyden ilmenemisen eri muotoja, minun oli hedelmällisempää lähteä erittelemään kokemuksia eri tekijöistä, jotka vaikuttavat tarpeen toteutumisen taustalla. Erittelyt työntekijöiden kokemuksista perustarpeiden toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä, perustuivat tulkintoihini työntekijöiden puheesta.

Henkisen yhteyden toteutumista edistävinä tekijöinä voidaan pitää luottamusta asiantuntijuuteen ja työkavereihin. Tärkeää on, että pystyy jakamaan itselle merkityksellisiä asioita. Työpaikkaan ja työyhteisöön sitoutuneiden henkilöiden kanssa yhteisöllisyyttä on helpompi rakentaa. Yhteisöön kuulumisen yhteisen historian ja oman paikan löytymisen kautta tukee yhteisöllisyyden kokemusta.

Henkisen yhteyden estymiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää luottamuksen ja kiinnostuksen puutetta työntekijöiden välillä. Koivumäki (2008) on tutkinut väitöskirjassaan yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumista ja merkitystä organisaatiokontekstissa. Hänen mukaansa kummankin merkitys tulee näkyväksi vasta silloin, kun niihin on tullut vakavia säröjä. Vahva luottamus ja yhteisöllisyys ennakoivat hänen mukaansa voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja suojaavat työperäiseltä stressiltä. (mt.) Erilaiset elämäntilanteet ja kiinnostuksen kohteet kuvattiin yhteyden muodostumiseen vaikuttaviksi, ajoittain yhteisöllisyyttä tukeviksi, ajoittain sitä ehkäiseviksi tekijöiksi. Työroolin ylläpitämisen kuvattiin myös voivan estää yhteyden muodostumista. Lisääntynyt vaihtuvuus ja konsulttipainotteisuus nähtiin yhteisöllisyyttä heikentäviksi tekijöiksi. Kokemus porukkaan kuulumattomuudesta ja uutena työntekijänä taloon tuleminen, mainittiin epävarmuutta herättäviksi tekijöiksi.

Konkreettisen yhteyden toteutumista tukeviksi tekijöiksi työntekijät mainitsivat fyysisen läsnäolon ja avokonttorin. Fyysistä ja virtuaalista läsnäolo on tutkittu organisaatioissa ja Salojärvi (2018) toteaa aiheeseen liittyen, että digitaalisen työn pitäisi mahdollistaa mahdollisimman monimuotoinen, myös fyysinen vuorovaikutus. Sen avulla motivaatio,

luottamus ja kiinnostus toisiin ihmisiin ja heidän näkökulmiinsa säilyy (mt). Arkinen yhteydenpito, kuten tauot ja lounaat koettiin merkityksellisiksi konkreettista yhteyttä muodostaviksi tekijöiksi. Myös muilta tarvittaessa saatava apu ja tuki nähtiin toteutuessaan tärkeänä yhteisöllisyyttä muodostavana tekijänä. Kuten luvussa 2.5 tuon tarkemmin esiin, niin toisilleen merkitykselliset ihmiset ja heidän kiinnostuneisuutensa sekä energian ja ajan omistamisensa suhteelle, on tärkeää, mikäli halutaan tukea yhteisöllisyyden perustarvetta (Sundholm, 2000). Silvan ym. (2014) mukaan luottamuksen kokemus siinä, että toinen on läsnä ja saatavilla tarpeen vaatiessa on tärkeää yhteisöllisyyttä tukevissa ympäristöissä.

Konkreettisen yhteyden toteutumista ehkäiseviksi tekijöiksi mainittiin organisaation suuri koko. Avun ja tuen puuttuminen sekä ajoittainen yksinäisyys vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemiseen myöskin heikentävästi. Sparrauskavereiden menettäminen ja vaihtuvuus nähtiin yhteisöllisyyttä vähentäväksi. Se, että informaatio ei välity ja tiimeillä ei ole kunnollista kontaktia toisiinsa, nähtiin yhteisöllisyyttä ehkäisevänä. Tutkimuksen mukaan, mitä enemmän johtajat välittävät informaatiota ja luovat läpinäkyvyyttä työyhteisössä, sitä paremmin he kykenevät vähentämään myös juoruja sekä epävarmuutta työpaikalla (Kamel & Abou Hashish, 2015).

Yhteisöllisyyttä tukeviksi tekijöiksi lomittuneissa ilmaisuissa kuvattiin yhteiset päämäärät ja suunta. Työntekijät pitivät niitä tärkeinä ja toivoivat niiden selvenemistä. Tiimityötä kuvattiin yhteisöllisyyttä tukevaksi. Pienet tekijät toisten huomioimisessa, kuten mielipiteiden kysyminen, kahvipöydässä huomiointi ja kutsuminen palavereihin koettiin tärkeiksi yhteisöllisyyttä luoviksi tekijöiksi.

Lomittuneiden yhteisöllisyyden muotojen luokista yhteisöllisyyden kokemusta ehkäiseviksi tekijöiksi kuvattiin selkeiden yhteisten päämäärien puuttuminen. Tiimien välinen kontaktin puuttuminen, sekä sosiaalisen palautteen puute esimerkiksi keskusteluissa, eivät myöskään tukenet yhteisöllisyyden toteutumista. Eri tekijöiden välillä olevien linkkien epäselvyys mainittiin negatiiviseksi yhteisöllisyyden kannalta. Linkeillä tarkoitettiin esimerkiksi toisten työtehtävien sisällöstä tietämistä ja eri yhteyksien hahmottamista. Kompleksisessa

ympäristössä tulisi pyrkiä selventämään heti kättelyssä uusille työntekijöille linkkejä eri tekijöiden välillä, jotta työntekijät saavat mahdollisuuksia yhteyksien luomiseen.

Esittelemäni löydökset yhteisöllisyyden perustarpeen ilmenemisestä ja sen toteutumiseen sekä estymiseen vaikuttavista tekijöistä tuovat esiin työssä viihtymiseen liittyvää tietoa. Osallistamista ja sitouttamista tukevat ympäristöt edistävät yhteisöllisyyttä (Silva ym., 2014; Sundholm, 2000) ja edellä esittelemieni tekijöiden avulla voidaan arvioida sitä, kuinka hyvin ne toteutuvat. Yhteisöllisyyden perustarve on kahden muun perustarpeen ohella tärkeä työssä viihtymiseen vaikuttava tarve. Jos työssä viihtymistä halutaan lisätä, on syytä kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka ehkäisevät yhteisöllisyyden perustarvetta ja toisaalta vahvistaa yhteisöllisyyden toteutumista edistäviä tekijöitä. On myös hyvä huomioida yksilöiden väliset erot yhteisöllisyyden toteutumisen tarpeissa.

4.2 Autonomia

Seuraavassa tarkastelen autonomiaa ja tulkitsemiani autonomian ilmenemisen muotoja. Niitä apuna käyttäen, tarkastelen työntekijöiden kokemuksia autonomiaa edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Lopuksi vedän yhteen havaitsemiani asioita työntekijöiden kuvailemista autonomian kokemuksista työyhteisössä.

4.2.1 Autonomian ilmeneminen työyhteisössä

Tarkastelin autonomian ilmenemistä työntekijöille teemahaastattelukysymyksien lisäksi kysymällä suoraan, mitä autonomia töissä työntekijöille merkitsee. Tarkastelin työntekijöiden autonomiaan liittämää puhetta ja loin tulkintaani perustuvia luokituksia

autonomian ilmenemisen muodoista. Jaoin autonomian ilmenemisen viiteen eri yläluokkaan ja niiden alaluokkiin.

Muodostamani autonomian ilmenemisen yläluokat:

1. Edellytykset
2. Elementit
3. Seuraukset
4. Eväät
5. Kääntöpuolet

Ensimmäisen yläluokan nimesin autonomian edellytyksiksi. Tulkitsin työntekijöiden vastauksista asioita, joita heidän mukaansa vaadittiin yksilö-, tiimi- tai ideologisella tasolla, jotta autonominen työskentely ja toiminta organisaatiossa on mahdollista. Määrittelemäni autonomian edellytyksien alaluokat ovat *luottamus työntekijöihin, balanssi ohjauksen ja itsenäisyyden välillä, kunnossa olevat perustekijät sekä vähäinen puuttuminen työhön*. Osa näistä edellytyksistä heidän mukaansa toteutui ja osa taas ei. *Luottamus työntekijöihin* mainittiin useasti siten, että se oli tulkittavissa olennaiseksi autonomian edellytykseksi työntekijöiden näkökulmasta. *Balanssi ohjauksen ja itsenäisyyden välillä* merkitsi sitä, että autonomian edellytykseksi katsottiin riittävä ohjaus suhteessa itsenäiseen tekemiseen. Alaluokka piti sisällään ilmaisuja, joista oli tulkittavissa, että tätä balanssia ei olla työyhteisössä täysin saavutettu. *Perustekijöiden kunnossa ololla* viitattiin tekijöihin, joiden tulisi olla kunnossa autonomisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Tällaisiksi tekijöiksi mainittiin avoimen dialogin käyminen, yhteinen visio ja sitä kohti pyrkiminen sekä hyvät käytännöt työn toteuttamisessa ja niiden levittäminen tiimien kesken. *Vähäisellä työhön puuttumisella* tarkoitettiin sitä, että päivittäisessä työssä ei saada käskyjä, tarvetta jatkuvalle ohjaukselle ei tulisi olla ja mikromanageerausta tulisi välttää. Edellä havainnollistan autonomian edellytyksien alaluokkiin liittämiäni ilmauksia.

Alaluokka: luottamus työntekijöihin

H: ”ja sit se et suhun kans luotetaan että sä niinku pystyt tekee sen ite”

Alaluokka: balanssi ohjauksen ja itsenäisyyden välillä

H: ”silleenki on käyny muutaman kerran et oltiin tehty joku kuukaus tai enemmänki tavallaan väärää asiaa”

E: ”joo”

H: ”et niinku kumminki joku balanssi pitäis löytää siihenkin”

Alaluokka: kunnossa olevat perustekijät

H: ”et sielt puuttuu mun mielestä just ne perustekijät et on avaindialogi ja tavallaan ymmärrys mitä ollaan tekemässä ja yhteinen visio, et jos ne puuttuu tiimiltä niin mun mielestä ei siit hyvää sitte tuu”

Alaluokka: vähäinen työhön puuttuminen

H: ”eikä silleen et tarvii koko ajan olla ohjaamassa ja tehdä sellasta mikromanageeraust”

Toiseen yläluokkaan luokittelin ilmaisut, joissa työntekijät kuvasivat suoraan autonomian merkitystä heille työssä. Nimesin kyseisen luokan autonomian elementeiksi. Kyseisen luokan alaluokat ovat *itsenäisyys tekemisessä*, *vapaus vaikuttaa tekemiseen* ja *vapaus olla oma itsensä*.

Itsenäisyys tekemisessä alaluokkaan luokittelin ilmauksia, joissa ilmaistiin autonomian ilmenevän itsenäisenä tekemisenä. Työntekijät kuvasivat sen tarkoittavan sitä, että jatkuvaa tukea ei ollut saatavilla ja että työntekijät määrittivät paljolti itse sen, mitä töissä tekivät. Työntekijät kuvasivat autonomiaa monenlaisina vapauksina tai vapauden kokemuksina. *Vapaus vaikuttaa tekemiseen* alaluokkaan sisällytin ilmaisuja, joissa työntekijät kuvasivat omaan työhönsä vaikuttamista erilaisten vapauksien kautta. Työntekijät kuvasivat autonomian tarkoittavan vapautta työnkuvan luonnissa ja esimerkiksi tuotteeseen vaikuttamisessa. Autonomia merkitsi heille myös vapautta vaikuttaa työtehtävien tekojärjestykseen ja paikkaan, jossa työtä tekee. Se tarkoitti myös vapaita käsiä jonkin tavoitteen saavuttamisessa. *Vapaus olla oma itsensä* alaluokkaan luokittelin ilmauksia,

joissa työntekijät viittasivat esimerkiksi pukeutumisen ja mielipiteiden ilmaisemisen vapauteen. Edellä annan esimerkkejä autonomian elementtien kaikista alaluokista.

Alaluokka: itsenäisyys tekemisessä

H: ”et saa tehdä itsenäisesti, mutta miten mä teen ja teenks mä oikein tän asian itsenäisesti ja miten tää tässä menee niinkun että”

Alaluokka: vapaus vaikuttaa tekemiseen

H: ”me saadaan jäsenellä meiän hommien teko järjestystä todella hyvin et sinänsä meil on todella autonominen yksikkö monissa asioissa”

Alaluokka: vapaus vaikuttaa tekemiseen

H: ”pääsee ite oikeesti vaikuttaa siihen tuotteeseen ihan niinku kunnolla”

Alaluokka: vapaus vaikuttaa tekemiseen

H: ”ää se merkitsee sitä et mä voin öö kun on joku tavote ja se tavote voi tulla ulkoopäin tai se voi olla yhdessä niin kun sitten jonkun kanssa asetettu niin mul on aika vapaat kädet sitte niinku päättää et mitä reittiä sinne mennään”

Alaluokka: vapaus vaikuttaa tekemiseen

H: ”mut niin kun mä tiedän et jos mä sellasen eh- haluaisin ehdottaa niin kyl se kuunneltas ja sitte jos mä hyvin sen perustelisin se saattas mennä läpi, ei se välttämättä menis mut se niinku se ei oo autonomiaa et voi tehdä mitä vaan haluaa vaan se että sä voit niinku miettiä sen ja mite- mikä vois olla järkevintä ja jos se ei jostain muista rajoitteista johtuen oo mahollista nii sitte niinku pystyy vielä etsimään sen toisen tavan”

Alaluokka: vapaus olla oma itsensä

H: ”no lähinnä silleen että voi tulla töihin niinku pukeutuneena niinku haluaa ja muutenki sillee ei vahdata niinku työaikoja niin tarkasti et kunhan saa duunit tehty ni ei oo niinku niin tarkkaa”

Seuraukset yläluokkaan luokittelin vastauksia, joissa työntekijät kuvasivat autonomian ilmenemistä sen seurauksien kautta. Työntekijät siis ilmensivät autonomiaa sitä kautta, mitä autonomiasta seuraa. Alaluokat seurauksille ovat *tuotteliaisuus* ja *vastuu työstä*. Kyseisten luokkien havainnollistaminen työntekijöiden ilmauksin kuvaavat alaluokkien sisältöä hyvin.

Alaluokka: tuotteliaisuus

H: ”mutta parhaimmillaanhan se on tosi tuotteliasta, ja ainakin tärkeää itelle kans että”

Alaluokka: vastuu työstä

H: ”mun mielestä se on tärkeätä töissä että tavallaan jos on vapautta niin sit on myös vastuu tehdä se työnsä kunnolla”

Autonomian eväät yläluokkaan luokittelin ilmauksia, joissa työntekijät kuvasivat asioita, jotka ikään kuin siivittävät autonomian toteutumista. Poimin termin yhden työntekijöistä puheesta hänen kuvatessaan autonomisen tekemisen tukemista: *”autonomia toteutuu hyvin mutta sitä pitäis vähän ohjata tai ainakin antaa eväät sille että miten voi parhaiten työskennellä autonomisesti”*. Kyseinen yläluokka eroaa yläluokasta autonomian edellytykset siten, että ilmaisut pystyttiin tulkitsemaan toivomuksiksi autonomian tukemiselle, mutta niitä ei suoraan mainittu sen välttämättömiksi edellytyksiksi.

Autonomian eväiden alaluokat ovat *ohjaus*, *tuki* ja *sparraus* sekä *informaation välittäminen*. Alaluokassa *ohjaus* työntekijät kuvasivat ohjauksen oleelliseksi autonomisen ja itsenäisen tekemisen tueksi. Muilta saatava *tuki* ja *sparraus* mainittiin useaan otteeseen toiveeksi autonomisen tekemisen ohelle. *Informaation välittämisen* alaluokan ilmauksissa otettiin kantaa tiedon välittämisen tärkeyteen autonomian toteutumisessa. Työntekijän mukaan tiedon pitäisi olla saatavilla, jotta hän voi pohjata vastaantulevia päätöksiä ajankohtaiseen tietoon. Edellä esittelen esimerkkilainauksia autonomian eväiden alaluokista.

Alaluokka: ohjaus

H: ”autonomia toteutuu hyvin mutta sitä pitäis vähän ohjata tai ainakin antaa eväät sille että miten voi parhaiten työskennellä autonomisesti”

Alaluokka: tuki ja sparraus

H: ”kyllä mä nään et on vapautta.. vapautta tehä niinku haluaa mikä on positiivista mut ehkä siinä just kaipaa sitte myös tiimi- tiimikaverii kuka pystyis sparraamaan ja ei tartte itte aina keksii pyörää uudelleen et jos on jotain hyviä käytäntöjä olemas”

Alaluokka: informaation välittäminen

H: ”kyllä mulle autonomia merkitsis paljon sitä, että olis oikeesti niinkun pääsy kaikkiin juttuihin et silloin kun pyydetäis tekee joko päätös tai arvio siitä et mikä kannattaa, niin olis ymmärrys siitä, että et et miksi sitä kysytään”

Autonomian ilmenemistä työyhteisössä kuvattiin myös autonomian kääntöpuolin ja kyseinen luokka edustaa viimeistä muodostamaani autonomian ilmenemisen yläluokkaa. Autonomian kääntöpuolet jaoin alaluokkiin *yksinäisyys*, *liiallinen vapaus* ja *fokuksen puute*. Näissä luokissa ilmeni kokemuksia autonomian negatiivisista vaikutuksista työntekijöiden omaan työskentelyyn, tiimien työskentelyyn ja organisaation toimintakykyyn liittyen.

Alaluokkaan *yksinäisyys* luokittelin ilmauksia, joissa työntekijät kokivat esimerkiksi ohjauksen sekä tuen puutteesta johtuvaa yksinäisyyden tunnetta autonomian ilmentymisenä. Alaluokassa *liiallinen vapaus* työntekijät kuvasivat suuresta vapauden määrästä seuraavaa turhaa työtä ja sellaisia päätöksiä, joita he eivät olleet kyvykkäitä tekemään. *Fokuksen puutteen* alaluokkaan luokittelin ilmaisuja, jotka kuvasivat yhteisen suunnan puutetta tai sen epäselvyyttä ja hajautunutta tekemistä autonomian kääntöpuoliksi. Hajautuneen tekemisen kuvattiin näkyneen työyhteisössä jopa loppuun palamisena. Edellä havainnollistan autonomian kääntöpuolien alaluokkia.

Alaluokka: yksinäisyys

H: ”ja huonoimmillaan aika yksinäistä ehkä vähän lamaannuttavaa jossain kohtaa että”

Alaluokka: liiallinen vapaus

H: ”ehkä joissain osin on melkein liianki pitkälti et ehkä joskus ois voinu olla enemmänki sellasii checkejä ton liiketoiminnan kanssa et mitä me tehään”

Alaluokka: fokuksen puute

H: ”et et ihmiset tässä firmassa tykkää huseeraa niin monta asiaa samaan aikaan et puolet niistä asioista vaan unohtuu”

4.2.2 Kokemuksia autonomiaa edistävästä ja ehkäisevistä tekijöistä

Luokitellessani autonomian perustarpeeseen liittyviä kokemuksia sitä edistävästä ja ehkäisevistä asioista, käytin hyväkseni löytämiäni tuloksia autonomian ilmenemisen eri muodoista. Autonomian ilmenemisen eri muodoiksi määrittelin autonomian *edellytykset, elementit, seuraukset, eväät ja kääntöpuolet*. Erittelen työntekijöiden kokemuksia autonomiaa työyhteisössä tukevista ja ehkäisevistä asioista kyseisiä autonomian ilmenemisen muotoja hyödyntäen.

4.2.2.1 Autonomian edellytyksien toteutuminen työyhteisössä

Autonomian edellytyksiksi luokittelin edellisessä kappaleessa *luottamuksen työntekijöihin, balanssin ohjauksen ja itsenäisyyden välillä, kunnossa olevat perustekijät sekä vähäisen työhön puuttumisen*.

Useampi työntekijä mainitsi, että luottamus työntekijöihin toteutui hyvin: *”että luotto on kova kaikkiin ihmisiin kyl tuolla”*. Luottamus oli tulkittavissa autonomiaa edistäväksi tekijäksi. Yksi työntekijöistä koki, että tarvitsisi enemmän aikaa luottamussuhteen rakentamiseen: *”jotenkin kaipais tavallaan itekin sen tyyppistä tukee enemmän, et sais oikeesti ja aina kun pyytää esimieheltä aikaa ni sitä aina olis et sais kans sen luottamussuhteen rakennettua”*.

Balanssi itsenäisyyden ja ohjauksen välillä ei työntekijöiden mukaan aina toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Se näkyi esimerkiksi turhaan tehtynä työnä ja yksi työntekijä kuvasi, että välikatsauksia liiketoiminnan kanssa voisi tehdä useamminkin.

Yksi työntekijöistä kuvasi autonomiasta puhuttaessa, että perustekijät eivät ole kunnossa kaikissa tiimeissä. Perustekijöiksi hän kuvasi avointa keskustelua, ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja yhteistä visiota. Hänen mukaansa hyvät käytännöt eivät levinneet, jolla oli vaikutusta toimintaan. Perustekijöiden tulisi olla kunnossa, ennen kuin tiimi voi toimia optimaalisesti niin autonomian kannalta, kuin muutenkin. Toinen työntekijöistä kuvasi perustekijöiden kuntoon laittamista seuraavasti:

”nii ehkä projekteista että varmaan ois niin kun et joissain niistä ehkä on vielä epäselvyyttä nyt ku nää niin kun se et tavoitteet on muuttunu nii ehkä se pitäis jotenki vielä, vielä selkeemmin käydä läpi, ehkä myös se et miksi näin on ihan hyvä, ja totaa sit ehkä kehittämisen tapoja niinku vois vielä parantaa, mun mielestä niit on kyl parannettu sillai et on.. on retroja”

Autonomian edellytykseksi kuvattiin eri tavoin vähäistä puuttumista työhön. Työntekijöillä oli sen toteutumisesta erilaisia kokemuksia. Vähäinen puuttuminen toteutui työntekijöille autonomiaa tukevana esimerkiksi päivittäisenä vapautena, päivittäisten käskyjen puuttumisena sekä mikromanageerauksen olemattomuutena. Yksi työntekijöistä kuvasi:

”eii eihän tää oo sellanen organisaatio jossa hirveesti käskytetään et vapautta on”.

Toisaalta useampi työntekijä mainitsi, että yrityksessä käskyt tai priorisointi tulevat niin

sanotusti ylempää. Yksi työntekijä kuvasi taustalla piileviä käskyjä sekä vaiettua hierarkiaa yrityksessä seuraavasti:

”meil kuitenkin on jokin vahva hierarkia on tuolla vaikka siitä ei haluta puhua, mut kuitenkin se on siellä, niin kyl mä koen, että mun pitää noudattaa niit käskyjä ja mulle myös annetaan niit käskyjä kans et millä tavalla mun täytyy tehä mun duunit tai miten mun pitää työskennellä täs meiningissä, et aika vapaata on mut must tuntuu et sielä piilee aina se käsky siel taustalla”

Autonomiasta puhuttaessa, voidaan sanoa, että käskyt sanan varsinaisessa merkityksessä eivät edistä autonomian tarpeen toteutumista. Työntekijöiden puheesta ilmeni, että he toivoisivat avointa keskustelua siitä, millainen yrityskulttuuri on, miten päätökset yrityksessä tehdään ja kuka niihin saa vaikuttaa. Kuten aiemmin on tullut esiin, ulkoinen kontrolli eli esimerkiksi saadut ohjeistukset ja käskyt eivät välttämättä estä autonomian tarpeen täyttymistä (Ryan & Deci, 2017, s. 51–55). Yksilön täytyy kuitenkin allekirjoittaa sen arvopohja, johon käskyt perustuvat (mt).

4.2.2.2 Autonomian elementtien toteutuminen työyhteisössä

Autonomian elementeiksi luokittelin aiemmin *itsenäisyyden tekemisessä, vapauden vaikuttaa tekemiseen ja vapauden olla oma itsensä*.

Itsenäisyyttä tekemisessä kuvattiin autonomiaa tukevaksi ja myönteiseksi asiaksi, jollei se ole liiallista. Yksi työntekijöistä kuvasi: *”niinku sellasta itsenäisesti projektien kesken päätetään että mitä tehdään”*. Toinen työntekijä otti kantaa itsenäisen tekemisen suureen määrään seuraavasti:

”et mun mielestä just työssä pitää olla tietys mieles sitä itsenäistä työskentelyä mut ei se voi olla kaikki työ, et kuitenki työpaikka on yhteisö missä ihmiset on toistensa kans tekemisissä ja tavallaan kaikki projektit on aina tekijöidensä summa niin”

Vapaudesta vaikuttaa tekemiseen työntekijät puhuivat paljon. Se toteutui heidän kokemuksiansa mukaan autonomiaa tukevasti siten, että heillä on vapautta työtehtävien teossa ja esimerkiksi työtehtävien tekojärjestyksestä päättämisessä. Työntekijät kuvasivat myös vapautta vaikuttaa eri systeemien toimintaan, sekä voimaa ja valtaa päättää asioihin reagoimisesta. Myös etätyö mainittiin tekemiseen liittyvänä vapautena. Kuten aiemmin tuon esiin, työntekijöiden autonomiaa työpaikalla on eritelty sen mukaan, voivatko työntekijät vaikuttaa siihen, miten tehdä työtä, missä tehdä työtä ja milloin tehdä työtä (Kubicek, Paškvan, & Bunner, 2017). Kyseiset autonomian muodot eli menetelmien autonomia, työpaikan autonomia ja työajan autonomia (mt.) vaikuttaisivat kaikki työntekijöiden autonomian kokemuksiin peilaten toteutuvan yrityksessä ainakin osittain. Tekemisen vapaudesta seuraavia negatiivisia tekijöitä kuvaan tarkemmin autonomian kääntöpuolia eritellessäni.

Vapaus olla oma itsensä on yksi autonomian elementeistä, jonka työntekijöistä suuri osa kuvasi toteutuvan hyvin. Sen kuvattiin toteutuvan siten, että työntekijät voivat olla omia itsejään ja käyttäytymismalleihin liittyviä käskyjä yrityksessä ei ilmene. Työntekijät kuvasivat myös, että voivat puhua vapaasti ja ihmiset eivät kyseenalaista toisiaan. Haastatteluissa ilmeni myös muutamia epävarmoja ilmauksia muiden hyväksynnästä ja vapaudesta olla oma itsensä. Tätä kuvattiin sosiaalisen palautteen puutteena. Sen puuttuessa työntekijä koki, että hän ei saa vahvistusta sille, että toista työntekijää kiinnostavat hänen asiansa. Syyksi tähän työntekijä mainitsee ihmisten erilaisuuden.

”vaikee ite on ainakin niin huono esittämään et mikä ei ole, välillä tosin tulee sellasii tuntemuksia että onks tää hyväksyttävää ja saanks mä olla tämmönen ja oliks tää tyhmä juttu jotenkin silleen kun ei ehkä tavallaan saa semmosta sosiaalista palautetta sieltä”

4.2.2.3 Autonomian seurauksien toteutuminen työyhteisössä

Autonomian seurauksiin määrittelin tekijöitä, joita työntekijät mainitsivat autonomiasta seuraaviksi tekijöiksi. Tällaisia olivat *tuotteliaisuus* ja *vastuu työstä*. Näihin autonomian ilmenemisen muotoihin ei liitetty kuitenkaan suoranaisesti puhetta, josta olisi pääteltävissä niiden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi työntekijöistä kuvaa, että autonominen tekeminen on parhaimmillaan hänelle todella tuottavaa. Toinen työntekijä kuvaa, että autonomiasta seuraa vastuu ja hän kuvaa sitä vastuuna tehdä työtään hyvin.

4.2.2.4 Autonomian eväiden toteutuminen työyhteisössä

Autonomian eväiksi olen luokitellut *ohjauksen*, *tuen* ja *sparraamisen* sekä *informaation välittämisen*.

Ohjausta kuvattiin tarpeelliseksi autonomian evääksi ja siihen viitattiin useasti siten, että se koettiin liian vähäiseksi tai puutteelliseksi. Ohjauksen puutetta kuvattiin siis negatiiviseksi tekijäksi autonomian kannalta: *”mut se tavallaan että miten ohjataan porukkaa siihen niin siinä voi kokee myös itsensä yksinäiseksi et tavallaan missä se tuki sille autonomialle on että”*. Yksi työntekijöistä kuvaa seuraavasti, mitä tarkoittaa ohjauksella autonomian ohessa:

”he (työntekijät) eivät tarvitse siis niinku sitä et työtä määrätään mut he tarttee niinku jeesiä siinä et niinku vois sparraa sen kans miten näit priorisoidaan mitä on tulossa ja mitä juniorimpi sen enemmän tarttee sit ohjausta et sit pitää ehkä ker- kertooki mitä tehään”.

Tuen ja sparrauksen kokeminen ilmeni melko samoilla tavoin. Tukea ja sparrausta toivottiin enemmän vapaan tekemisen ohelle:

”kyllä mä nään et on vapautta, vapautta tehä niinku haluaa mikä on positiivista mut ehkä siinä just kaippaa sitte myös tiimi- tiimikaverii kuka pystyis sparraamaan ja ei tartte itte aina keksii pyörää uudelleen et jos on jotain hyviä käytäntöjä olemas”

Informaation välittäminen katsottiin olennaiseksi autonomia evääksi esimerkiksi päätöksentekoon liittyen. Yksi työntekijöistä kuvasi, että jos häneltä odotetaan päätöksentekoa, tulisi hänen saada kaikki mahdollinen tieto asiaan liittyen. Kuten yhteisöllisyyttä koskevia löydöksiä eritellessäni nostin esiin, informaation kulkua kuvattiin ajoittain heikommin toteutuvaksi. Autonomiseen päätöksentekoon liittyen eräs työntekijä kuvasi:

”mutta mun mielestä on ihan absurdia, niin kuin sanoin tuossa aiemminkin, että jos meidän pitäisi pelata yhteen maaliin ja sit on yks porukka niinkun aktiivisesti jättää asioita sanomatta ja me tehdään päätöksiä sitten sen perusteella mitä me tiedetään”

4.2.2.5 Autonomian käänköpuolien toteutuminen työyhteisössä

Autonomian käänköpuolet viittasivat tekijöihin, joita työntekijät pitivät negatiivisena autonomiasta puhuttaessa. Yksi työntekijöistä kuvasi autonomiaa seuraavasti: *”kyl mä koen että se toteutuu, mutta just autonomias on ehkä myös hyvät ja huonot puolensa”*.

Autonomian käänköpuoliksi luokittelin aiemmin yksinäisyyteen, liialliseen vapauteen sekä fokuksen puutteeseen liittyviä kokemuksia.

Yksinäisyyteen viitattiin autonomiaan liittyen tuen, ohjaksen ja sparrauksen puutteena tai henkisenä yksinäisyytenä ja asioiden kanssa yksin jäämisenä. Yksi työntekijöistä kuvasi yksinäisyyttä liittyen sosiaalisiin tilanteisiin seuraavasti:

E: ”kuin usein koet ittesi yksinäiseksi, jos sitä pystyt joihinkin aikamääreisiin laittaa?”

H: ”mmm... mitenköhän se nyt vois sanoa.. ehkä sillee, kerran pari viikossa, riippuu paljon myös omasta fiiliksestä, et onko kuinka väsyny tai kuinka paljon jaksaa ite yrittää tulla mukaan siihen tai niinkun edes tai edesauttaa ettei tuntis yksinäisyyttä”

Liiallinen vapaus näkyi työntekijöille turhaan tehtynä työnä, päätöksinä joita kyseisten työntekijöiden ei olisi pitänyt tehdä ja rikkinäisenä yhteytenä eri tahojen välillä. Kuvasin jo aiemmin autonomian edellytyksenä balanssia ohjauksen ja itsenäisyyden välillä. Eräs työntekijöistä kuvasi liiallista vapautta seuraavasti:

”no se oli ehkä juu et meille annettiin silleen liianki vapaat kädet, et meiän ois pitänyt tehdä päätöksiä mitä me ei oikeesti voitu niinku tehdä siinä projektiryhmässä, ku sit se kumminki se maksava taho oli tuolla paljon korkeemmalla joiden kanssa me ei sit keskusteltu ollenkaan, niin tavallaan se yhteys oli siinä vähän rikki sillon”

Fokuksen puute esiintyi työntekijöille autonomisen tekemisen kääntöpuolena. Useat työntekijät toivat esiin yhteisten tavoitteiden tai suunnan puuttumisen. Yksi työntekijöistä kuvasi fokuksen puutetta autonomiasta keskusteltaessa: *”on vaikea tähdätä yhteiseen maaliin jos ei oo mitään maali”*. Toinen työntekijä kuvasi fokuksen puutteen ja siitä seuranneiden tekijöiden seurauksena työntekijän loppuun palamista:

”joo itse asias mä olin tulos siihen että no esimerkiks yks projekti mitä täällä nyt tehdään meillä niin työkaveri esimerkiks palo täysin loppuun ton projektin kanssa ja lähti firmasta, mikä johtu mun mielestä täysin siitä että tavallaan kukaan ei ottanu johtajuutta siitä projektista ja tavallaan kukaan ei kyennyt tekemään päätöksiä ja tavallaan yhen henkilön niskoille kaadettiin täysin liian monta roolia, täysin liikaa vastuuta”

4.2.3 Asiantuntijoiden kokemukset autonomiasta suhteessa työssä viihtymiseen

Autonomiasta ja sen myönteisistä vaikutuksista työelämässä puhutaan paljon. Itseohjautuvuusteorian mukaan sellaisten työolosuhteiden edistäminen, jotka tukevat työntekijöiden autonomian tarvetta, johtavat työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä kukoistukseen ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen (Deci ym., 2017). Tutkimuksen mukaan autonomiaa tukevat ympäristöt vaikuttavat myös muiden perustarpeiden täyttymiseen (Deci ym., 2001), mikä tekee siitä erityisen hedelmällisen tutkimuskohteen itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Olen työelämässä myös usein törmännyt siihen, että autonomiaa käytetään terminä, jonka merkitys on kaikille selkeä ja yhtenevä. Tämän vuoksi halusin tutkia erityisesti autonomiaan liitettäviä merkityksiä. Väitän löydöksiini pohjaten, että se ilmenee yksilöille erilaisina asioina.

Kysyin haastateltavilta suoraan, mitä autonomia heille merkitsee ja toteutuuko se tutkittavassa yrityksessä. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat autonomian merkitsevän luottamusta ja vapautta siinä, että työ ja sen tekeminen ovat heidän omissa käsissään. Ihminen voidaankin käsittää itseohjautuneeksi silloin, kun hän kokee valinnanvapauden tunteen oman käyttäytymisensä alkuunpanossa ja säätelyssä (Sundholm, 2000). Työntekijät kuvasivat itseohjautuvuutta ilmaisuilla, jotka korostivat vapautta valita, päättää asioista ja vaikuttaa tekemiseensä. Kaikki haastateltavat kokivat autonomian tarpeen toteutuvan jollakin tasolla työpaikalla. Neljä viidestä haastateltavasta toi esiin myös sen kääntöpuolia, joka näyttäytyi heille yksinäisyytenä, fokuksen puutteena, ohjauksen ja tuen puutteena, liiallisena vapautena sekä tiedon puutteena. Luokitellessani erilaisia tapoja kuvata autonomian ilmenemistä työyhteisössä, löysin viisi erilaista luokkaa. Olen luokitellut työntekijöiden vastauksia autonomian *edellytyksiksi*, *elementeiksi*, *seurauksiksi*, *eväiksi* ja *kääntöpuoliksi*.

Autonomian edellytykset kuvaavat niitä asioita työntekijöiden puheessa, joiden tulisi olla kunnossa, jotta autonomia työpaikalla voi toteutua. Autonomian edellytys eli vähäinen

työhön puuttuminen toteutuu työntekijöiden mielestä hyvin. Tosin tähän liittyen kuvataan, että itsenäisen tekemisen ja ohjauksen välistä balanssia tulisi kehittää, jotta tekeminen ei olisi liian yksinäistä ja fokus liian hajautunut. Työyhteisössä tuotiin esiin luottamuksen merkitys autonomisen tekemisen kannalta ja luottamussuhteen rakentamisen todettiin vaativan enemmän toisten työntekijöiden aikaa. Alhainen luottamus tiimissä on todennetusti liitettävissä matalampaan yksilön autonomiaan, esimerkiksi sitä kautta, että luottamuksen vähetessä valvonta lisääntyy (Langfred, 2007). Perustekijöiden kuntoon laittamisesta puhuttaessa tuodaan esiin, että tiimien tulisi käydä vielä enemmän avointa keskustelua ja selkeyttää yhteisiä päämääriään, jotta autonominen työskentely olisi optimaalisempaa.

Autonomian elementeiksi luokittelin asioita, joissa työntekijät kuvaavat suoraan autonomian merkitystä ja sen toteutumista heille työssä. Itsenäisyys, vapaus vaikuttaa tekemiseen ja vapaus olla oma itsensä toteutuvat työntekijöiden mielestä hyvin. Työntekijöiden autonomiaa on eritelty työpaikalla sen mukaan, voivatko työntekijät vaikuttaa siihen, miten tehdä työtä, missä tehdä työtä ja milloin tehdä työtä (Kubicek, Paškvan, & Bunner, 2017). Kyseiset autonomian muodot eli menetelmien autonomia, työpaikan autonomia ja työajan autonomia (mt.) vaikuttaisivat kaikki työntekijöiden kokemuksiin peilaten toteutuvan yrityksessä. Autonomian seuraukset kuvaavat asioita, joita autonomisesta tekemisestä työntekijöiden mukaan seuraa tai tulisi seurata. Tällaisia ovat vastuun kantaminen työstä ja tuotteliaisuus.

Autonomian eväiksi mainittiin ikään kuin toiveita autonomisen tekemisen tueksi. Työntekijät pitivät näitä tärkeinä autonomian optimaalisen toteutumisen kannalta. Ohjausta, tukea ja sparrausta toivottiin lisää, jonka perusteella voi todeta, että parempaa tukea autonomialle tulisi työyhteisössä kehittää. Informaation välittäminen tiimiltä toiselle ja etenkin johtotasolta tiimeille nousi esiin puheessa esiin autonomian eväänä ja kehitettävänä kohteena. Se mahdollistaisi tiimien autonomisemman päätöksenteon. Tutkimukset tietotyöläisten parissa osoittavat, että johtajien täytyy auttaa tiimejä kasvattamaan kypsyyttään, mikäli he haluavat edistää tiimin informaation välittämistä,

auttamiskäyttäytymistä tai innovointia. Tätä he voivat tehdä fasilitoimalla tiimin päämäärän selkeyttä, tiimin organisoitumista ja sen yhteenkuuluvuutta. (Janz & Colquitt, 1997.)

Autonomian kääntöpuolet kuvaavat asioita, jotka työntekijät kokevat negatiivisiksi autonomisen tekemisen suhteen ja joihin he toivoisivat parannusta. Ne eivät siis edistä autonomian myönteisiä seurauksia. Nämä autonomian kääntöpuoliksi luokitteleman tekijät, eivät kuitenkaan liity autonomian käsitteen tieteellisiin määritelmiin. Autonomisen tekemisen ei sen määritelmien mukaan tulisi olla yksinäistä, vaan tutkimuksen mukaan päinvastoin yksin tekemisen, jos se on autonomista, tulisi lisätä hyvinvointia (Wright ym., 2006). Autonominen tekeminen ei poissulje tuen, sparrauksen tai ohjauksen puutetta eikä sen tulisi näkyä hallitsemattomana tekemisenä tai fokuksen puutteena. Löysin kuitenkin autonomian käänteisiin puoliin liittyvää tutkimusta.

Esimerkiksi Kubicek ym. (2017) mukaan korkeat autonomian tasot ovat joissakin tapauksissa liitettävissä vähäisempään työpaikan tukeen, kollegoille siitä seuraaviin haittatekijöihin, epävarmuuteen työtehtävissä ja jopa loppuun palamisen oireisiin (mt). Myös Wieland ym. (2004) ovat osoittaneet IT-työntekijöitä tutkiessaan, että korkea autonomian taso johti kasvaneeseen epävarmuuteen työtehtäviin liittyen, joka puolestaan oli yhteydessä loppuun palamisen oireisiin. Työntekijät kuvasivat erään työntekijän loppuun palamista työyhteisössä. Se saattaa olla työntekijöiden kuvaukseen perustuen olla liitettävissä luokittelemiini autonomian kääntöpuoliin. Autonomian kääntöpuolet ovat asioita, joita työyhteisössä tulisi kehittää paremmalle tolalle. Kääntöpuolet eivät saisi olla ratkaisemattomia tai pysyviä autonomiasta seuraavia tiloja. Autonomian koettuihin kääntöpuoliin on hyvä puuttua työyhteisössä, mikäli työntekijöiden työssä viihtymistä halutaan parantaa.

Autonomiaa tukevia ympäristöjä määrittelin luvussa 2.5. Autonomiaa tukevat ympäristöt määritellään sellaisiksi, että ne minimoivat painetta toimia tietyllä tavalla ja ne rohkaisevat itseohjautuvuuteen. Lisäksi ne osoittavat toiminnan merkityksellisyyttä eri näkemyksiä kunnioittamalla sekä tarjoamalla mielekkäitä rakenteita toiminnalle. (Silva ym., 2014;

Sundholm, 2000.) Tulkintani mukaan tutkittavassa työyhteisössä rohkaistaan itseohjautuvuuteen ja sitä odotetaan työntekijöiltä. Ajoittain työyhteisössä on kuitenkin painetta toimia tietyllä tavalla ja osa työntekijöistä kokee, että siellä on piilevää hierarkiaa ja asioita, joista ei puhuta suoraan. Nämä sotivat tietyllä lailla työntekijöihin kohdistuvia autonomisen käyttäytymisen odotuksia vastaan. Autonomian kääntöpuoliin viitaten tulkintani on, että mielekkäitä rakenteita toiminnalle tulisi työyhteisössä kehittää.

Yleisesti ottaen ajatellaan, mitä enemmän autonomiaa johto antaa tiimin työntekijöille, sen parempi on tiimin työmotivaatio (Janz & Colquitt, 1997). Tutkimuksen mukaan, jotta tiimin motivaatiota voidaan maksimoida, tulee johtajien harkita minkä tyypin autonomiaa he ovat halukkaita tai kykeneviä tiimille antamaan (mt). Tämä on näkemykseni mukaan hyvä ottaa esiin myös tutkittavassa työyhteisössä.

Tutkimuksen mukaan autonomia ja valinnanvapaus tavoitteissa, budjetoinnissa, koulutustarpeissa ja aikatauluissa, voi olla erityisen tehokasta työmotivaation kehittämisen kannalta. Tosin jos olosuhteet ovat korkeasti toisistaan riippuvaisia (kuten tilanteessa, jossa tiimin tehtävä on tuote, jossa riippuvuus ilmentyy), kyseistä autonomiaa voi olla vaikea antaa, sillä edellä mainitut tekijät tulevat helposti rajoittuneiksi. (Janz & Colquitt, 1997.) Tällaisissa tilanteissa johtajat voivat toimia hyvin esimerkiksi tarjotessaan tiimille autonomian ja valinnanvapauden tiimin jäsenten rekrytointiin. Tällöin kyseinen autonomia liittyy työmotivaatioon keskinäisistä riippuvuussuhteista huolimatta. (mt.) Tutkittava yritys voisi hyötyä yhteisestä keskustelusta eri autonomian tyypeistä, siitä miten ne toteutuvat työyhteisössä nyt ja miten niiden toivottaan toteutuvan tulevaisuudessa.

4.3 Kyvykkyys

Seuraavaksi käsittelen kyvykkyyden ilmenemistä työntekijöiden puheessa. Sen jälkeen erittelen ilmenemistä kuvaavien luokitusten avulla, kokemuksia kyvykkyyden toteutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Lopuksi kokoan yhteen asiantuntijoiden kokemukset kyvykkyyden perustarpeen toteutumisesta työyhteisössä.

4.3.1 Kyvykkyyden ilmeneminen työyhteisössä

Kolmantena tarkastelin kyvykkyyden ilmenemistä työntekijöiden puheessa. Perustan luokitukset tulkintoihini siitä, kuinka työntekijät puhuvat kyvykkyydestä. Tulkintani mukaan haastateltavat puhuivat kyvykkyydestä omiin henkilökohtaisiin kykyihinsä viitaten, mutta nojasivat myös paljon ympäristöön liittyviin tekijöihin siitä puhuessaan. Muodostin sisällönanalyysin avulla työntekijöiden kuvauksista kolme yläluokkaa, joilla työntekijät kuvasivat kyvykkyyttä.

Muodostamani kyvykkyyden ilmenemisen yläluokat ovat:

1. Henkilökohtainen kyvykkyys
2. Kyvykkyys ympäristövälikteisesti
3. Lomittuneet

Erottelin yläluokat sen mukaan, puhuttiinko kyvykkyydestä työntekijän henkilökohtaisista lähtökohdista vai viittasiko ilmaus ympäristöön asettaen sille suoraan tai tulkintani mukaan toiveita tai vaatimuksia. Lomittuneet yläluokka sisältää ilmauksia, joissa on elementtejä kummastakin näistä yläluokista.

Jaottelin yläluokan henkilökohtainen kyvykkyys alaluokkiin *varmuus omista kyvyistä*, *epävarmuus omista kyvyistä*, *ajoinen kiven läpi puskeminen* ja *konkreettiset kyvyt*. Tähän yläluokkaan luokittelin ilmaukset, joissa työntekijät puhuivat henkilökohtaisista tuntemuksistaan työtehtävissä selviytymisestä, kuvaten kyvykkyytään omista lähtökohdistaan. Omaa kyvykkyyttä kuvattiin niin varmoin kuin epävarmoinkin ilmaisin. *Varmuutta omista kyvyistä* ilmentävät ilmaisut pitivät sisällään itseen ja omiin kykyihin uskomista, kokemuksia valmiudesta suoriutua omissa työtehtävissään sekä kokemuksia työssä selviytymisestä ja pärjäämisestä. Alaluokan *epävarmuus omista kyvyistä* ilmaisut viittasivat oman kyvykkyyden arvioimiseen, riittämättömyyden tunteeseen ja epäselkeyteen tekemisen fokuksesta. Alaluokassa *ajoinen kiven läpi puskeminen* työntekijät viittasivat kokemuksiin haasteellisesta tekemisestä ja epämukavuusalueella olosta. *Konkreettisilla kyvyillä* viitattiin esimerkiksi sellaisiin kykyihin, joita työntekijä kuvasivat osaavansa tai tarvitseavansa, mutta eivät aina omaavansa.

Alaluokka: varmuus omista kyvyistä

H: ”vaikka se kuulostaa epämukavalta niin se on kuitenkin mun mukavuusaluetta ja kyllä mä koen että mä oon kyvykäs kuitenkin niiden haasteiden parissa mitä mulle annetaan”

Alaluokka: varmuus omista kyvyistä

H: ”yleensä sellai et niinku pysyy käsissä et mitä pitää tehdä milloinki”

Alaluokka: epävarmuus omista kyvyistä

H: ”mut sit tavallaan heti kun tulee lisää siihen tai mitä on tullu, mikä ei kuulu siihen oman tittelin alle niin niis kohtaa huomaa että haparoi, et onks nää niinkun ne.. et niis ei ihan pärjää kuitenkaa.. tai itel jää semmonen olo, että tää tää, en ihan riitä tähän hommaan”

Alaluokka: epävarmuus omista kyvyistä

H: ”välillä tuntuu että on ihan pihalla siitä, et mitä pitäis tehdä”

Alaluokka: ajoittainen kiven läpi puskeminen

H: ”toisinaan tuntuu siltä, että tarpoo suolla kahenkymmenen kilon saappaissa”

Alaluokka: ajoittainen kiven läpi puskeminen

H: ”se vaan tarkoittaa et se niinku tietsä niinku et joskus asiat tuntuu vähän vaikeilta ja sit niit joutuu puskemaan et ne saadaan valmiiks”

Alaluokka: konkreettiset kyvyt

H: ”eli eli mul ei esimerkiksi oo minkään näkösiä johtamistaitoja, osa noista tehtävistä alkais vaatimaan semmosta johtamista ja mielipidevaikuttamisen työkaluja ja ehkä ehkä myös sitä suunnittelua”

Yläluokka kyvykkyys ympäristövälikteisesti pitää sisällään alaluokat *tarve tuelle ja sparraukselle, tarve kehittymiselle ja oppimiselle, työkalut suoriutumiselle ja tiimin kyvykkyys*. Tälle luokalle on ominaista, että työntekijät puhuivat kyvykkyydestä suhteessa ympäristöönsä ja asettivat ympäristölle toiveita tai vaatimuksia suoraan tai tulkintani mukaan. Tähän yläluokkaan luokittelin ilmaukset, joissa työntekijät puhuivat ikään kuin kyvykkyyttä mahdollistavista tekijöistä. Useat työntekijöistä esittivät *tukeen ja sparraukseen* liittyviä toiveita sekä puhuivat *tarpeestaan kehittyä ja oppia* ympäristöstään. Yksi työntekijä mainitsi erinäisiä *työkaluja suoriutumiselle* ja toinen puhui kyvykkyydestään *tiimin suoriutumisen* ja esimerkiksi tiimissä käytössä olevan työskentelymetodologian kautta.

Alaluokka: tarve tuelle ja sparraukselle

H: ”et pärjään hyvin, kyl selviydyn siitä mutta kyl itekin kaipais tosi paljon semmosta sparrailua ja kaipaa apua, ja tahtoo koko ajan kehittyä”

Alaluokka: tarve kehittymiselle ja oppimiselle

H: ”ei kuitenkaan kukaan oo yksinäinen saari, vaan koko ajan pitäis kuitenkin kehittyä ja tehdä”

Alaluokka: tarve kehittymiselle ja oppimiselle

H: ”ei ihminen oo ikinä valmis että kyllä ihminen aina, sä luulet että sä oot valmis mutta ihminen kuitenkin kehittyy ja oppii aina”

Alaluokka: työkalut suoriutumiselle

H: ”mut ei mulla oo esim mitään formaalia koulutusta aiheeseen.. niin emmä tiä oonks mä sit oikee tyyppi tekee sitä hommaa”

Alaluokka: tiimin suoriutuminen

H: ”ei oo ainakaan tullu vielä sellasta ongelmaa vastaan mitä ei ois saatu ratkottua porukalla ainakaan”

Lomittuneille ilmaisuille oli ominaista, että ne sisälsivät sekä omaa henkilökohtaista kyvykkyyden kuvausta, että ympäristöön liittyvää kuvausta. Ne eivät siis suoraan peilanneet ainoastaan työntekijää itseään tai ympäristöä. Tällaisia ilmaisuja ja alaluokkia olivat *työtehtäväliitännäisyys*, *resurssit* ja *oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen*. *Työtehtäväliitännäisyys* merkitsi sitä, että kokemus kyvykkyydestä määräytyi täysin käsillä olevasta työtehtävästä. *Resursseista* puhuttaessa viitattiin niin omiin, kuin ympäristönkin resursseihin. Työntekijät puhuivat esimerkiksi ajasta, muistikapasiteetista sekä työtehtävien laajuudesta. *Oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen* alaluokkaan kuului ilmaisuja, joissa pohdittiin oman kyvykkyyden näkyminen muille ja ilmennettiin sitä vertaamalla muihin.

Alaluokka: työtehtäväliitännäisyys

E: ”eli työtehtävistä riippuen?”

H: ”täysin työtehtävistä riippuen”

Alaluokka: resurssit

H: ”se on niinku parempi kuin se ois ilman mua mut se ei oo mun mielestä kauheen hyvä mut se liittyy siihen et mul on niin vähän aikaa siihen nii siks mä haluan et niinku joku muu ottaa, ottaa ne hommat”

Alaluokka: oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen

H: ”mitä nyt on tos konsultteja pyöriny et kuinka hyvin on suoriutunu asioista niinku verrattuna erilaisiin konsultteihin”

Alaluokka: oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen

H: ”en tiedä niin kun tietysti kun ei oo niinku ulkopuolista niinku tarkkaan ei tiedä toimiiks se mut siis ainaki se on niin kun se miten niinku yrittää toimia”

4.3.2 Kokemuksia kyvykkyyttä edistävästä ja ehkäisevistä tekijöistä

Lähdin luokittelemaan kokemuksia kyvykkyyttä edistävästä ja ehkäisevistä tekijöistä sitä kautta, että puhuttiinko kyvykkyydestä tulkintani mukaan puhtaasti henkilökohtaisena asiana, ympäristövälikteisesti vai kumpiakkin elementtejä sisältävästi eli lomittuneesti.

4.3.2.1 Henkilökohtaista kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Luokittelin edellä henkilökohtaisen kyvykkyyden ilmenemisen alaluokkiin *varmuus omista kyvyistä, epävarmuus omista kyvyistä, ajoittainen kiven läpi puskeminen ja konkreettiset kyvyt.*

Varmuus omasta kyvykkyydestä tukee luonnollisesti kyvykkyyden tarpeen toteutumista, sillä kyvykkyys määritellään tunnetilaksi, jossa yksilö kokee itseluottamusta ja tehokkuuden tunteita (Deci & Ryan, 2002, s. 7). Omaa kyvykkyyden kokemusta tuki esimerkiksi mahdollisuus yhdistää omaa aiempaa työkokemusta nykyisessä työssä ja se, että omaa osaamista ei tarvitse jännittää. Varmuutta omasta kyvykkyydestä kuvattiin esimerkiksi vaikeista tehtävistä suoriutumisena:

H: ”must tuntuu et mulle on annettu aika vaikeita tehtäviä ja kyllä mä oon niistä hyvin suoriutunu, mä en tiedä mikä ois kaikista vaikein tehtävä mutta toivottavasti mulle ei anneta niin vaikeeta tehtävää että mä en itse pystyis sitä tai itse joutuis sitä selvittämään”

Epävarmuutta omista kyvyistä aiheuttivat esimerkiksi sellaiset tehtävät, jotka eivät kuulu oman tittelin alle. Todetusti aikaansaamisen ja hallinnan tunteet heikentyvät helposti, jos henkilöön kohdistetaan läpitunkevaa negatiivista palautetta, kritiikkiä tai altistetaan läpitunkevan sosiaalisen vertailun alle (White, 1959). Yksi työntekijöistä kuvasi omaa kyvykkyyttään seuraavasti: *”ehkä semmoin 60 pinnaa menee ihan helposti, mutta 40 pinnaa semmonen et on tullu ehkä vähän liian isot saappaat otettua”*.

Ilmaukset ajoittaisesta kiven läpi puskemisesta, voitiin tulkita työntekijöiden ilmauksissa haastaviksi tehtäviksi tai tilanteiksi töissä. En tulkitsisi näitä kokemuksia suoralta kädeltä kyvykkyyden tarvetta tukeviksi tai ehkäiseviksi, vaan niillä voi olla potentiaalia kumpaankin. Jos haastavassa tehtävässä onnistuu, voi sen ajatella lisäävän kyvykkyyden kokemusta. Toisaalta kyvykkyyden tunne ehtyy helposti tilanteissa, joissa haasteet ovat liian vaikeita (White, 1959). Eräs työntekijöistä kuvasi haastavaa tekemistä seuraavasti: *”mutta niinku siis ei se tarkota sitä että niinku se, sitä ei pystyis tekee, se vaan tarkoittaa et se niinku tietsä niinku et joskus asiat tuntuu vähän vaikeilta ja sit niit joutuu puskemaan et ne saadaan valmiiks”*

Sellaisten konkreettisten kykyjen puuttuminen, joita työntekijä koki tarvitsevansa, mutta ei omaavansa, ei luonnollisesti tue kyvykkyyden tarpeen toteutumista. Yksi työntekijä kuvasi konkreettisten kykyjen puuttumista seuraavasti:

”eli eli mul ei esimerkiksi oo minkään näkösiä johtamistaitoja.. osa noista tehtävistä alkais vaatimaan semmosta johtamista ja mielipidevaikuttamisen työkaluja ja ehkä ehkä myös sitä suunnittelua.. et mitä sillä tarkoitetaan ja minkälaisia hommia pitäis tehdä, et ei mulla oo semmosesta mitään oikeesti käryä.”

4.3.2.2 Ympäristövälitteisesti kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Kyvykkyyttä ympäristövälitteisesti luokittelin seuraavasti: *tarve tuelle ja sparraukselle, tarve kehitymiselle ja oppimiselle, työkalut suoriutumiselle ja tiimin suoriutuminen.*

Tarve tuelle ja sparraukselle löytyy omana luokkanaan myös autonomian perustarpeen alta. Kyvykkyydestä puhuttaessa osa työntekijöistä koki, että muiden tukea ja sparrausta ei aina ole saatavilla ja osa puolestaan koki, että keskusteluyhteys löytyy ja apua saa aina tarvittaessa. Tähän vaikuttavat tulkintani mukaan työntekijän tehtävänkuva sekä työntekijän senioriteetti. Muiden tarjoama tuki ja sparraaminen koettiin yleisesti tärkeäksi kyvykkyyttä tukevaksi tekijäksi, jota pitäisi olla enemmän.

Kehittymisen ja oppimisen mahdollistuminen työympäristössä vaihteli myös työntekijöiden kokemuksien mukaan. Jatkuva kehittyminen ja oppiminen mainittiin useampaan otteeseen kyvykkyyttä tukevinä tekijöinä, jota toivottaisiin työympäristöltä. Yksi työntekijöistä ilmaisee, että hän pääsee työssään kehittymään sekä oppimaan uutta ja se vaikuttaa hänen kyvykkyyteensä myönteisesti:

”mut muuten must tuntuu et kyllä mä pääsen tavallaan kehittämään itseäni ammatillisesti ja toteuttamaan niit juttuja kuitenkin mitkä tuottaa itselle iloa ja mulle kuitenkin työssä on ehkä tärkeintä just se merkityksellisyys”

Toinen työntekijä kuvasi oman osaamisen kehittämisen jääneen vähemmälle, sivuten oppimisen ja kehittymisen merkitystä oman kyvykkyyden kehittämisessä:

”ehkä oman osaamisen kehittäminen et se on sellanen mitä niin kun et sä voit mennä niin kun hyvän tovin vanhoilla höyryillä kun on pitkä työkokemus mut se että niinku ehtii opetella uutta ja niinku pysyy kärryillä on sellanen asia et siihen, se on selkeesti jääny niinku vähän vähemmälle”

Työkaluista suoriutumiselle puhuttiin lähinnä siinä merkityksessä, että työntekijät kokivat joidenkin tarpeellisten työkalujen puuttuvan. Yksi työntekijöistä kuvasi tehtävästä suoriutumista seuraavasti: *”no siis se että se homma on paljon isompi ja se vaati ehkä huomattavan paljon enemmän semmosia työkaluja millä jäsentäis asioita”*.

Tiimin suoriutuminen nähtiin pitkälti kyvykkyyttä edistävänä tekijänä. Sillä viitattiin kyvykkyyteen esimerkiksi työskentelymetodologian (scrum) kautta ja tiimin yhteiseen voimaan ratkoa haastavia tehtäviä. Yksi työntekijöistä kuvasi tiimin voimaa seuraavasti: *”mut tosiaan yleensähan meil on toi jos tulee joku tosi vaikee ongelma nii sitte me ratkotaan sitä niinku tiimillä et ei tääl niinku silleen yksin juuri kukaan tee”*.

4.3.2.3 Lomittuneiden yläluokassa kyvykkyyttä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Lomittuneisiin kyvykkyyttä koskeviin ilmauksiin määrittelin aiemmin alaluokat *työtehtäväliitännäisyys, resurssit ja oma tekeminen suhteessa muiden tekemiseen*.

Työtehtäväliitännäisyys kuvasti oman kyvykkyyden riippumista kyseessä olevasta työtehtävästä. Yksi työntekijä esimerkiksi kuvasi, että työnkuvan ulkopuoliset tehtävät tuntuvat haastavilta, jolloin kyvykkyyden kokemus ei toteudu.

Se, kuinka paljon työntekijöillä on erilaisia resursseja suoriutua tehtävistä, vaikutti heidän kyvykkyytensä kokemiseen. Tehtäväkentän laajuus, muistikapasiteetti ja ajan puute koettiin vaikuttaviksi tekijöiksi kyvykkyydestä puhuttaessa. Esimerkiksi muistikapasiteetin rajallisuus ja ajan puute vaikuttivat kyvykkyyteen resurssien puutteena ja täten negatiivisesti kyvykkyyden kokemiseen.

Oman tekemisen suhteuttamisella muiden tekemiseen oli työntekijöiden mukaan myönteisiä vaikutuksia oman kyvykkyyden kokemiseen. Tällöin puhuttiin esimerkiksi konsultteihin vertaamisesta ja nopeasta ylenemisestä. Verratessa omaa tekemistä muiden tekemiseen, siitä saa perspektiiviä omaan kyvykkyyteensä. Yksi työntekijöistä tuo esiin, ettei aina ole varma siitä, miten hänen kyvykkyytensä ilmenee muille työntekijöille.

4.3.3 Asiantuntijoiden kokemukset kyvykkyydestään suhteessa työssä viihtymiseen

Kyvykkyys on kolmesta psykologisesta perustarpeesta se, josta työntekijät tuottivat teemahaastatteluissa vähiten puhetta. Työntekijöiden puheesta oli ensinnä tulkittavissa kyvykkyyden kokeminen henkilökohtaisena asiana, jolloin puhuttiin omasta suoriutumisesta. Työntekijöiden kokemukset omasta kyvykkyydestään vaihtelivat. Osa kuvasi omaa kyvykkyyttään varmuutena työssä selviämisestä ja osa epävarmuutena työssä selviämisestä. Kolme haastateltavista koki itsensä hyvinkin kyvykkäiksi ja kaksi puolestaan toi esiin epävarmuuden täytteisiä ilmaisuja. Työntekijät kuvasivat kyvykkyyttä myös ajoittain haasteellisena eteenpäin puskemisena sekä kykyjen kautta, joita heillä tulisi olla. Mielenkiintoista on, että perustarpeita tutkittaessa on huomattu, että korkeasti kyvykkäät työntekijät voivat tuntea itsensä vähemmän sitoutuneiksi työpaikkaansa (Van den Broeck

ym., 2016). Tämä johtuu oletettavasti siitä, että tällaiset työntekijät uskovat työllistyvänsä helpommin muualle (mt).

Rakenne on olennaista kyvykkyyttä tukeville ympäristöille. Se tarkoittaa, että odotukset ovat selkeät ja tavoitteet realistiset sekä yhteisesti asetetut, jolloin itsensä kyvykkääksi tunteminen mahdollistuu. (Silva ym., 2014.) Selkeät odotukset ja realistisesti sekä yhteisesti asetetut tavoitteet ovat työntekijöiden kokemuksiin peilaten sellaisia tekijöitä, joita työyhteisössä tulisi joidenkin työntekijöiden osalta kehittää.

Toiseksi kyvykkyys koettiin ympäristövälikteisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät puhuivat kyvykkyydestä kertoen, kuinka ympäristö vaikuttaa tai voi vaikuttaa kyvykkyyteen. Ilmaisut kuvasivat ikään kuin oman kyvykkyyden mahdollistumista ympäristötekijöiden kautta. Kyvykkyyttä tukevat ympäristöt tarjoavat Silvan ym. (2014) mukaan kykyjen kehittämisen mahdollisuuksia, ohjausta sekä tukea. Työntekijät ilmaisivat tarpeita tuelle ja sparraukselle sekä kehittymiselle ja oppimiselle, joita työympäristön tulisi vielä paremmin tarjota sekä mahdollistaa. Kuten aiemmin on todettu, jos pyritään todella sitouttamaan työntekijöitä ei riitä, että varmistetaan heidän hallitsevan nykyiset työtehtävänsä. Heidän tulisi pystyä näkemään edessään kehityspolku, joka tarjoaa uusia haasteita, vastuita sekä kasvun mahdollisuuksia. (Rigby & Ryan, 2018.) Työntekijät puhuivat kyvykkyydestä ympäristövälikteisesti myös kuvaamalla tarvitsevansa kyvykkyyttä mahdollistavia työkaluja. Omaa suoriutumista peilattiin lisäksi työtiimin kyvykkyyden kautta. Tässä tapauksessa tiimin katsottiin lisäävän omaa kyvykkyyttä.

Osa työntekijöiden kyvykkyyden ilmauksista ei ollut eroteltavissa puhtaasti henkilökohtaisena tai ympäristöliitännäisenä. Tästä syystä erotin edelleen ilmaukset, joissa otettiin kantaa sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen että ympäristöön ja nimitän niitä lomittuneiksi. Kyvykkyyden ilmentyminen resursseista ja työtehtävistä riippuvaisena, kuvattiin siten, että ne eivät tukeneet oman kyvykkyyden kokemusta. Kuitenkin katsottiin, että kyse ei ollut välttämättä omista kyvyistä, vaan ympäristön työntekijälle asettamasta haastavasta työtehtävästä tai resursseista, joita heillä ei ollut. Työntekijät kuvasivat oman

kyvykkyyden vertaamista muiden tekemiseen myönteisessä mielessä. Tässä tapauksessa oman kyvykkyyden vertaaminen ympäristöön tuki työntekijöiden kyvykkyyden kokemuksia myönteisesti. Sosiaalisen vertailun on nimittäin todettu vaikuttavan hallinnan ja kyvykkyyden kokemiseen myös sitä heikentävästi (White, 1959).

Tutkimuksen mukaan kyvykkyyttä tukevat ympäristöt asettavat yksilön kykyjä vastaavia optimaalisia haasteita ja kannustavat palautteenantoon, joka on selkeää, relevanttia sekä informaatioon perustuvaa (Silva ym., 2014). Yksilön kykyjä vastaavia optimaalisia haasteita tulisi määritellä jo rekrytointivaiheessa. Työntekijöiden kyvykkyyden kokemuksiin peilaten, voisi sanoa, että myös selkeää, relevanttia ja informaatioon perustuvaa palautekulttuuria tulisi työyhteisössä kehittää.

5 DISKUSSIO

Viimeisen 15-vuoden aikana on tapahtunut ennennäkemätön vallanvaihto suhteessa instituutiolta yksilöille, niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolellakin (ks. esim. Rigby & Ryan, 2018). Organisaatiot pyrkivät mukauttamaan toimintojaan työelämänmurroksen ja digitalisaation aiheuttaessa niille muospaineita (ks. esim. Vartiainen, 2016, s. 4–6). Nämä aiheuttavat muospaineita myös työntekijöiden sitoutumiseen ja viihtymiseen, eivätkä kaikki organisaatiot ole pysyneet muutostahdissa mukana tai sopeutuneet muutosvaatimuksiin kovinkaan hyvin (Rigby & Ryan, 2018.) Gallup-yrityksen tunnetun työntekijöiden sitoutumis- ja työtyytyväisyysmittauksen mukaan vain yksi kolmannelta työntekijästä kokee sitoutuneensa työhönsä (Harter & Mann, 2016, haettu 10.10.2018), vaikka työntekijöiden sitouttamiseen liittyviin toimenpiteisiin investoidaan miljoonia vuosittain. Organisaatioilla onkin siksi kovia paineita löytää keinoja työntekijöiden viihtymiseen, sitouttamisen tukemiseen sekä luoda heille mahdollisuuksia kehittää itseään työssään.

Tutkimukseni on käsitellyt aihepiiriä itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen näkökulmasta laadullisella otteella. Itseohjautuvuusteoria ja sen perustarpeet autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys ovat todetusti hedelmällisiä työntekijöiden työssä viihtymisen tutkimiseen ja parempien työkäytäntöjen luomiseen (ks. esim. Deci & Ryan, 2017). Tutkimukseni teknologia-asiantuntijaorganisaatiosta pyrkii valottamaan kyseisen yrityksen ja sen työntekijöiden kokemuksia perustarpeista ja antamaan sille lisätietoa muutostarpeisiin vastaamiseen. Laadullinen haastattelututkimus on mahdollistanut työntekijöiden kokemusten ja näkemysten kuulemisen kyselytutkimuksia paremmin ja antanut mahdollisuuden valottaa tarpeiden toteutumista konkreettisesti tutkittavan työyhteisön sisällä. Näin se voi mahdollistaa myös konkreettisten toimenpide-ehdotusten muodostamisen kyseiselle yritykselle.

Seuraavassa esitellään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja pohdintaa niiden ympäriltä. Nostan esiin myös jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään tutkimuksen käytännön antia tutkittavalle yritykselle.

5.1 Keskeiset tulokset ja pohdinta

Päätutkimuskysymykseni pyrki selvittämään, miten asiantuntijat kokevat kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen organisaatiossa suhteessa työssä viihtymiseen. Tutkimukseni on tarkastellut kokemuksia kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden toteutumisesta työyhteisössä. Psykologisten perustarpeiden konsepti tarjoaa pohjan ennustaa sellaisia olosuhteita, jotka edistävät niin optimaalisia kuin epäoptimaalisiakin seurauksia persoonallisuuden kehittymiseen, käyttäytymisen laatuun ja kokemuksiin tietyissä tilanteissa (Deci & Ryan, 2002, s. 6). Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa näistä olosuhteista tutkittavassa yrityksessä, työntekijöiden kokemusten kautta. Jotta voidaan tarkemmin ymmärtää, miltä osin olosuhteet ovat optimaalisia tai epäoptimaalisia, oli olennaista tarkastella perustarpeiden ilmenemistä työntekijöiden puheessa.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni liittyi siihen, miten kolme psykologista perustarvetta ilmenevät työntekijöille tutkittavassa työyhteisössä. Lähtiessäni tekemään sisällönanalyysii ensimmäisen tutkimuskysymykseni osalta perustarpeiden ilmenemisestä en tiennyt, miten työntekijät tulisivat perustarpeita kuvaamaan. Löysin puheesta erilaisia perustarpeiden ilmenemismuotoja, jotka koin havainnollistaviksi erottelemaan perustarpeiden kokemisen erilaisuutta työyhteisössä. Psykologisten perustarpeiden ilmenemisen muodot perustuvat tulkintoihini työntekijöiden puheesta. Vastaavaa tutkimusta ei ole tietääkseni aiemmin tehty, joten löydökset tuovat potentiaalisesti uutta tietoa kolmen psykologisen tarpeen tutkimuskenttään. Tarkastellessani psykologisten perustarpeiden ilmenemisen muotoja selvisi, että työntekijät ilmentävät perustarpeita eri tavoin. Jotta voidaan ymmärtää, miten

edistää optimaalisia olosuhteita perustarpeiden tyydyttymiseksi, on hyödyllistä ymmärtää niiden ilmenemisen eri muotoja.

Yhteisöllisyyttä koettiin niin henkisen tason yhteytenä, kuin konkreettisesti ja käytännölliseltä kannalta. Osalle työntekijöistä henkisen tason yhteys näyttäytyi tärkeämpänä kuin toisille ja osa koki käytännön yhteydenpidon tyydyttävän yhteisöllisyyden tarvetta. Autonomiia ilmennettiin sille kuvattujen edellytyksien, autonomialle oleellisten elementtien, sen toteutumista siivittävien eväiden, autonomian seurauksien ja koettujen kääntöpuolien kautta. Kyseisten autonomian ilmenemismuotojen toteutumiseen otettiin kantaa eri tavoin. Kyvykkyyttä kuvattiin henkilökohtaisesta näkökulmasta ja ympäristön eri tekijöihin peilaten. Luokiteltuani eri perustarpeiden ilmenemismuotoja, oli kiinnostavaa lähteä tarkastelemaan kokemuksia niistä ympäristön tekijöistä, joilla on vaikutusta perustarpeiden toteutumiseen.

Toinen tutkimuskysymykseni liittyi siihen, millaiset tekijät työntekijöiden kokemusten mukaan edistävät ja ehkäisevät perustarpeiden toteutumista työympäristössä ja erittelin tekijöitä tarkasti tuloksissa. Tutkitusti sellainen työympäristö, joka tukee autonomiaa, tarjoaa kohtuullisen rakenteen ja sisältää toisiinsa sitoutuneita henkilöitä, on optimaalinen rohkaisemaan itseohjautunutta toimintaa ja tukemaan yksilöiden kehitystä (Sundholm, 2000). Tämä pohjaa siihen, että silloin ympäristö helpottaa työntekijän psykologisten perustarpeiden ilmaisua ja tyydyttymistä. Löydöksiini viitaten tutkittava yritys tukee yksilöiden autonomian tarvetta, mutta työntekijät kaipaivat lisää tukea autonomiselle tekemiselle. Itseohjautuvuutta tukevat ympäristöt eivät tyydy vain tukemaan yksilöiden tehokasta käyttäytymistä, vaan ne auttavat tätä kehittämään sisäisiä resursseja, joita tarvitaan joustavan itsesäätelyn mahdollistamiseksi (Sundholm, 2000). Työntekijöiden viihtyvyyden lisäämiseksi yrityksen voisi olla tarpeellista kehittää rakennetekijöiden, kuten selkeämpien tavoitteiden ja ohjauksen parantamista sekä työntekijöiden sisäisten resurssien tukemista. Työntekijöiden viihtyvyyden lisäämiseksi rakennetekijöiden, kuten selkeiden tavoitteiden ja ohjauksen, sekä työntekijöiden sisäisten resurssien tukeminen voisi olla yritykselle tarpeellista. Osalle työntekijöistä vaikuttaa löytyvän muiden ihmisten aikaa ja he

ovat sitoutuneita toisiin työntekijöihin, mutta osa kaipaasi muiden ihmisten aikaa ja sitoutuneisuutta enemmän. Ulkoisten konsulttien käytön koettiin vaikuttavan ehkäisevästi yhteisöllisyyden rakentumiseen, sillä vaihtuvuus on suurempaa kuin omilla työntekijöillä. Jos työntekijät eivät ole sitoutuneita, he ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Tutkitun organisaation työntekijät kokivat vaihtuvuuden lisääntyneen viime aikoina. Vaihtuvuutta tutkittaessa on huomattu, että lähtevät työntekijät voivat vaikuttaa kielteisesti organisaatioon jääviin työntekijöihin (Peng, Liu, & Chen, 2017). Tämä voi ilmetä esimerkiksi kollektiivisen vaihtuvuuden, matalan tuottavuuden tai korkeiden työvoimakustannusten kautta (mt). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kun johtajat tukevat työntekijöiden autonomiaa, niin se johtaa kaikkien kolmen psykologisen perustarpeeseen tyydyttymiseen. Tästä tutkitusti seuraa työntekijöiden pienempää vaihtuvuutta ja korkeampaa työtyytyväisyyttä. Lisäksi työntekijöiden on todettu hyväksyvän organisaatiomuutokset helpommin ja sopeutuvan psykologisesti paremmin. (Gagné & Deci, 2005.)

Käänteisesti, sellaiset sosiaaliset kontekstit, jotka kontrolloivat, ovat yli- tai ali-strukturoituneita tai joissa ei ole osallistamista tai toisiinsa sitoutuneita jäseniä, sisältävät potentiaalin heikentää itseohjautuvuutta, yksilön kehittymistä ja perustarpeiden tyydyttymistä (Sundholm, 2000). Tutkitussa työympäristössä esiintyi ali-strukturoituneita rakenteita, jotka ilmenivät yhteisten päämäärien puuttumisen, tuen ja ohjauksen vähäisyyden sekä epävarmuuden kokemuksina. Kontrolloivaksi kukaan työntekijöistä ei työympäristöä kokenut, vaikka muutama työntekijöistä puhuikin piilevästä hierarkiasta ja ylhäältä tulevista käskyistä. Työntekijöiden osallistamisen ja sitouttamisen tukeminen näyttäytyi tutkimuksessa jonkinlaisena haasteena, jonka perusteella niiden tukemista voisi kohdeyrityksessä kehittää.

Psykologiset perustarpeet ovat tutkitusti kytkeytyneitä toisiinsa, joten myös tarpeiden täyttymistä tukevat tekijät risteävät vaikutuksiltaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkin perustarpeen täyttymistä tukeva konteksti voi välillisesti edistää jonkin toisen täyttymistä. (ks. esim. Baard ym., 2006.) Tutkimukseni löydökset tukevat tätä ilmiötä, sillä työntekijät

eri perustarpeista puhuessaan puhuivat niitä tukevista ja ehkäisevistä tekijöistä ristiin. Tämä tuli esiin esimerkiksi siten, että kun haastateltavat puhuivat yhteisöllisyydestä, he viittasivat yhteisiin vaikuttamisenmahdollisuuksiin, jota puolestaan ovat kiinteä osa autonomian perustarpeen toteutumista. Yhteisöllisyydestä puhuttaessa viitattiin useasti myös avun sekä tuen tarpeeseen, mitkä ovat yhteydessä kyvykkyyteen tai sen tukemisen tarpeeseen. Myös luottamus tuotiin esiin niin yhteisöllisyyden tarpeeseen, kuin autonomiaankin liittyen. Tämä teki ajoittain vastauksien luokittelun haastavaksi, sillä työntekijöiden puhe saattoi poukkoilla ja he saattoivat kertoa tarpeista ristikkäisesti. Tästä syystä alaluokissa ilmenee ajoittaista toistoa sekä päällekkäisyyttä perustarpeiden välillä.

Itseohjautuvuusteoria ja psykologisten perustarpeiden tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuus ja autonomian kokeminen ovat yhteydessä myönteisiin vaikutuksiin työntekijöiden ja organisaatioiden kannalta (esim. Deci ym., 2017). Löydökseni autonomian koetuista kääntöpuolista toivat tähän erilaisen näkökulman. Tutkimuksessani autonomian kääntöpuoliksi osoittautuivat yksinäisyyden kokemukset, liiallinen vapaus ja fokuksen puute. Löydöksiini pohjaten herää kysymys, voiko korkea autonomian taso itseasiassa vähentää yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden kokemuksia, jos se saa aikaan työtehtävien tekoon liittyviä epävarmuuden kokemuksia, työpaikan tarjoaman tuen puutetta sekä yksinäisyyttä. Tämän vuoksi selvitin autonomian kääntöpuolista tehtyä tutkimusta.

Kubicek ym. (2017) tuovat esiin, että joissain tilanteissa autonomia voi olla haitallista. Tilanteet, joissa työn vaatimukset ovat korkeita esimerkiksi tiukkojen aikataulujen tai tehtävien monimutkaisuuden näkökulmasta, voivat olla tällaisia. Lisäksi tilanteissa, joissa yksilöllä on matalampi autonomian tarve hänen ikänsä vuoksi tai sen vuoksi, että yksilö arvottaa autonomiaa eri tavalla, autonomia voi osoittautua haitalliseksi (mt).

Tutkimuslöydöksestäni eli yksinäisyydestä autonomian kääntöpuolena, on myös tehty tutkimusta. Tutkimuksen mukaan on mahdollista, että korkeat autonomian tasot voivat olla yhteydessä esimerkiksi työpaikan tuen matalaan tasoon (Kubicek ym., 2017). Toisaalta tutkimus on myös osoittanut, että jos aikaa viettää yksin autonomisella ja vapaaehtoisella tavalla, yksilöt raportoivat alhaista yksinäisyyden kokemusta ja korkeampaa hyvinvointia

(Chua & Koestner, 2008). Löydökseni fokuksen puutteesta autonomian kääntöpuolena oli myös kiintoisa. Löysin siihen yhtymäkohtia perustarpeiden tutkimuksen ulkopuolisesta kirjallisuudesta. Tutkimuksen mukaan epävarmuus tavoitteiden saavuttamisessa on stressitekijä. Epävarmuus on korkeaa, jos tavoitteet ovat epäselvät ja palaute puuttuu, koska silloin ei tiedetä saavutetaanko tavoitetta. (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, & Holz, 2001.) Löydökseni autonomian kääntöpuolista ovat potentiaalisesti merkittäviä työyhteisön ja työntekijöiden viihtymisen kehittämisen kannalta.

Se, että yksilölliset erot vaikuttavat perustarpeiden kokemiseen, on todennettu teorian vankassa tutkimuspohjassa (esim. Deci ym., 2017). Perustarpeiden yksilöllisten kokemusten eroavaisuuksista, en kuitenkaan löytänyt kovinkaan paljoa tukimusta. Yksilöllisiä eroja on itseohjautuvuusteoriassa tutkittu lähinnä motivaatio-orientaatioiden kautta, joita avasin tarkemmin kappaleessa 2.6. Tutkimuksen mukaan yksilöillä, joilla on korkea autonominen orientaatio, on taipumusta olla aloitteellisempia, pyrkiä sellaisten toimintojen pariin, jotka ovat kiinnostavia sekä haastavia ja ottaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Kontrolloidun orientaation omaavat yksilöt ovat todennäköisesti riippuvaisempia palkkioista, muista kontrollin elementeistä tai muiden vaatimuksista kuin omista toiveistaan. Ne yksilöt, joilla on rakentumaton orientaatio ovat todennäköisesti ahdistuneita, vaikuttavat tehottomilta ja kokevat, etteivät he voi vaikuttaa asioiden lopputuloksiin. He haluavat, että asiat ovat kuten aina ennenkin. (*General Causality Orientations Scale*, haettu 23.11.2018.)

Motivaatio-orientaatioihin perustaen voin olettaa, että työntekijöiden yksilölliset erot sopeutua ja orientoitua ympäristöönsä ovat vaikuttaneet heidän tapaansa puhua perustarpeista ja niiden toteutumiseen liittyvistä tekijöistä. Kontrolloidumman motivaatio-orientaation omaava työntekijä, saattaa esimerkiksi kuvata enemmän epävarmuuden kokemuksia ja tuen tarvetta, kuin autonomisemman motivaatio-orientaation omaava työntekijä. Rakentumattoman motivaatio-orientaation omaava työntekijä saattaisi ahdistua hyvinkin paljon työyhteisössä, jossa työntekijöiltä odotetaan autonomista työskentelyä.

Tutkimukseni anti itseohjautuvuusteorialle ja kolmelle psykologiselle perustarpeelle on erityisesti sen laadullinen tutkimusote. Itseohjautuvuusteoriaa ja perustarpeita on tutkittu pitkälti kvantitatiivisista lähtökohdista. Laadullisista lähtökohdista tehdystä perustarpeiden tutkimuksesta löysin ainoastaan muutamia opinnäytetöitä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tekemään laajoja yleistyksiä ja löytämään yleisesti päteviä lainalaisuuksia perustarpeiden edistämiseen ja estymiseen vaikuttavista tekijöistä. Se ei ota juurikaan kantaa kokemusten yksilöllisiin eroihin tai perustarpeiden ilmenemismuotoihin. Tutkimukseni tuottaa lisäarvoa siinä, että se korostaa työntekijöiden perustarpeista tuottamaa puhetta ja perustarpeiden merkityksiä. Lisäksi se nostaa esiin yksilöllisiä eroavaisuuksia perustarpeiden kokemisessa ja perustarpeiden ilmenemisen eri muotoja. Tutkimus voinee tuoda uutta tietoa itseohjautuvuusteorian sekä perustarpeiden tutkimuskenttään myös siltä kannalta, että se on toteutettu uudella asettelulla suomalaisessa teknologia-asiantuntijaorganisaatiossa.

5.2 Jatkotutkimus

Itseohjautuvuusteoriaa on kritisoitu siitä, että se keskittyy niin vahvasti kvantitatiiviseen perinteeseen, eikä siitä ole tehty juurikaan kvalitatiivista tutkimusta (Ryan & Deci, 2000b). Tästä syystä koen sen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimisen tärkeäksi ja tutkimukseni voi herättää mielenkiinnon psykologisten perustarpeiden laadulliseen tutkimiseen myös jatkossa. Laadullinen tutkimus antaa erilaista yksilöllisyyteen, sisällöllisyyteen ja merkityksiin keskittyvää ymmärrystä teoriasta verrattuna kvantitatiiviseen. Lisäksi meneillään oleva vallanvaihto instituutioilta yksilöille (Rigby & Ryan, 2018), korostaa yksilöiden kokemusten merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen liittyen. Näin ollen myös tulevaisuudessa on perusteltua tehdä enemmän tutkimusta yksittäisten työntekijöiden näkökulmista ja kokemuksista. Mikäli halutaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutumista, on psykologisten perustarpeiden näkökulmasta hedelmällistä tutkia yksittäisten henkilöiden perustarpeiden kokemuksia ja selvittää, miten erilaiset ympäristöt

tukevat niitä. Tekemäni luokittelut psykologisten perustarpeiden alla tuovat mahdollisesti täysin uutta tietoa itseohjautuvuusteorian tutkimukseen.

Tutkimukseni tarkastelee itseohjautuvuuden tematiikkaa, joka on työelämään ja organisaatioiden kehittämiseen liittyen pinnalla niin tutkimusmaailmassa, kuin arkisissakin keskusteluissa. Käsityksiä itseohjautuvuudesta ja sen merkityksistä voisi tutkia laajemmin, sillä itseohjautuvuuden käsite ei löydöksiini pohjaten tarkoita työyhteisössä kaikille työntekijöille tismalleen samaa asiaa. Myöskään kaikkien työntekijöiden tarpeet autonomialle eivät ole samat. Yksilöllisiä eroja voisi tarkastella laadullisesta näkökulmasta, esimerkiksi työntekijöiden aiemmin esiteltyjä motivaatio-orientaatioita tutkimalla. Tutkimuslöydökseni autonomian kääntöpuolista ja niiden kautta kiinnostuksen kohteekseni nousseet, vähäisessä määrin tutkitut, autonomian käänteiset puolet, vaativat myös lisätutkimusta. Tämä lienee perusteltua myös siksi, että työnmurrokseen tutustumisen, organisaatiopsykologisen perehtyneisyyden ja itseohjautuvuuden tutkimisen kautta näkisin, että itseohjautuvuus tulee puhututtamaan ja olemaan vahvasti läsnä tulevaisuuden työelämässä.

Työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin myös puhetta, joka ei ollut selkeästi liitettävissä psykologisiin perustarpeisiin ja niiden ilmenemismuotoihin. Tällaista puhetta nousi esiin organisaation tilasta ja muutoksista, esimerkiksi autonomian haastattelukysymysten yhteydessä. Kysyttäessä onko haastateltavalla jotakin, mitä he tekisivät töissä toisin, he toivat esiin omaan toimintaansa liittyviä tekijöitä, johtamiseen liittyviä tekijöitä, sekä organisaatiomuutoksiin liittyviä tekijöitä. Aineistossa esiin nousevia muita ilmiöitä, olisi kiinnostava tutkia organisaatiomuutosteorioiden tai johtamistutkimuksen näkökulmasta.

Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta, olisi mielenkiintoista lukea vastaavia tutkimuksia erilaisista yrityksistä ja kuulla millaisia kehitysehdotuksia ja -suunnitelmia niissä tehdään perustarpeiden tutkimuksen perusteella. Itseohjautuvuusteorian motivaatioaspektit voisivat tarjota myös kiinnostavan laadullisen tutkimuskentän.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Itseohjautuvuusteoriaa ja kolmea psykologista perustarvetta kohtaan on esitetty kritiikkiä, jota pidän oleellisena avata lyhyesti. Tutkielman lukija onkin jo voinut pohtia, miksi teoria korostaa juuri kyseisiä perustarpeita. Autonomiata, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä on kyseenalaistettu suhteessa muihin mahdollisiin tarpeisiin ja niiden yleismaailmallisuuteen liittyen (ks. esim. Greenberg, Solomon, & Pyszczynski, 1997). Teorian kehittäjät Ryan ja Deci (2000b) korostavat kuitenkin, että kyseisessä kolmessa perustarpeessa ei ole mitään taianomaista. He ovat vastanneet suureen osaan teoriasta esitettyyn kritiikkiin sille omistetussa artikkelissa (Ryan & Deci, 2000b). Heidän mukaansa suurin osa ehdotetuista muista tarpeista on suhteutettavissa muilla tavoin itseohjautuvuusteorian laajaan viitekehykseen. Lisäksi tarpeiden lukumäärää kasvattaessa myös lähestymistavan käytettävyyks vähenee, mikä ei puolla tarpeiden lukumäärän lisäämistä.

Yleismaailmallisuuden tai oikeammin perustarpeiden laajan sovellettavuuden mainitut tutkijat näkevät pikemminkin teorian etuna. Teorian käyttökelpoisuus perustuu nimenomaan siihen, että perustarpeet ovat niin laajasti sovellettavissa moniin ihmiselämän osa-alueisiin. (mt.) Kolmen psykologisen perustarpeen vankan tutkimusperinteen sekä lukuisasti osoitetun relevanssin puitteissa, niiden tutkimisen voidaan todeta olevan hedelmällistä organisaatiokontekstissa.

Yhteistyössä itseohjautuvuusteorian toisen kehittäjän Ryanin kanssa tutkijat Martela ja Jarenko (2015) ovat perustellusti ehdottaneet uutta perustarvetta eli hyväntekemistä yhdeksi psykologisista perustarpeista. Helsingin yliopiston tutkijatohtorin Martelan sekä psykologisten perustarpeiden toisen isän Ryanin yhteisen tutkimushankkeen tavoite on ollut tutkia, onko hyväntekeminen yksi perustarpeista. Jätin kyseisen perustarpeen oman tutkimukseni ulkopuolelle, sillä siitä ei löydy kovin paljoa aiempaa tutkimusta organisaatiokontekstissa. En myöskään kokenut sitä kriittisesti merkittäväksi tutkimukseni kannalta. Perustarpeiden uusi tutkimussuuntaus on kuitenkin tärkeää tuoda esille, koska sillä on potentiaalia vaikuttaa perustarpeiden tutkimukseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksessani kerätty tieto on yrityskohtaista. Työntekijöitä oli vastaajina viisi tiettyä ajankohtana ja heidän tuottamansa tieto on subjektiivista. Kontekstia, ajankohtaa ja vastaajia vaihtamalla työntekijöiden kokemukset ja niistä kerätty tieto muuttuisivat. Tulokset eivät tästä johtuen ole yleistettävissä laajemmalti. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kuitenkaan tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tuoda esiin tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavan yrityksen kontekstista ja sen työntekijöiden kokemuksista. Muodostamani tulokset toimivat näytteenä todellisuudesta ja näytenäkökulmaa olen avannut tarkemmin luvussa 2.1. Tutkimustulokset ja sisällönanalyysi ovat yhden tutkijan tekemiä tulkintoja kyseisestä tematiikasta. Analyysin eri vaiheissa perustarpeiden kokemuksia olisi ollut mahdollista tutkia eri tavalla ja luokituksia tehdä toisilla tavoin. Tutkimuksen metodien sekä tuloksien esittelyssä, olen pyrkinyt avaamaan jokaista vaihetta tarkasti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä validiteettia.

Teoriaa ja tematiikkaa, jota on tutkittu pitkälti kvantitatiivisista lähtökohdista, oli haastava tutkia laadullisista lähtökohdista käsin, sillä vertailukohteita ei juuri ollut. En löytänyt juurikaan aiempaa laadullista tutkimusta itseohjautuvuusteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Tutkimuksen eduksi voidaan katsoa se, että tutkimus voinee tuottaa uutta laadullista tietoa itseohjautuvuusteorian ja psykologisten perustarpeiden tutkimuskenttään. Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet ovat vankka viitekehys, joka omaa laajan tutkimusperinteen, jonka takia siihen oli helppo nojata myös laadullisista lähtökohdista.

Haastateltavien anonymiteettiä suojellakseni, jätin lainauksista tunnistamiseen liittyvät merkinnät pois. Pidin kuitenkin huolen siitä, että kaikilta haastateltavilta poimittiin vastauksia tähän tutkielmaan jokaista perustarvetta kohden. Anonymiteetin takaaminen on tärkeää, kun tutkitaan luottamusta vaativaa tutkimusaihetta eli työtyytyväisyyttä.

5.4 Tutkimuksen hyödyntäminen käytännössä

Tutkimuksen tavoite oli tuottaa tietoa tutkittavan yrityksen työntekijöiden sanoittamista perustarpeiden kokemuksista. Tutkimukseni näistä perustarpeiden kokemuksista on antanut syväluotaavaa tietoa yrityksestä ja työntekijöiden näkemyksistä. Toteuttamani haastattelut ovat antaneet äänen kyseisen yrityksen työntekijöille ja heidän kokemuksilleen yrityksessä vallitsevista lainalaisuuksista työssä viihtymiseen liittyen. Itseohjautuvuusteoria on hedelmällinen sellaisten menettelytapojen, käytäntöjen ja ympäristön luomiseen, joilla pystytään edistämään työntekijöiden hyvinvointia sekä laadukasta suoriutumista työssä (Deci ym., 2017). Tutkimus on tuottanut tietoa, jota yritys voi halutessaan käyttää kehittääkseen käytäntöjä, menettelytapoja ja ympäristöä, jotta työntekijät viihtyisivät paremmin ja suoriutuisivat laadukkaammin kyseisessä työyhteisössä.

Yritys saa tutkimuksesta arvokasta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen. Tutkimus antaa lisäymmärrystä perustarpeiden kokemukseen ja sovellettavuuteen. Yksi tutkimukseni päähuomioista oli työntekijöiden erilaiset tavat kuvata ja kokea psykologisia perustarpeita. Näiden erilaisten tapojen ymmärtäminen mahdollistaa perustarpeiden kokemusten tukemisen ja toisaalta niitä ehkäisevien tekijöiden huomioimisen.

Yhteisöllisyyden perustarpeen kokemisesta puhuttaessa, työyhteisön jäsenet voivat jokapäiväisessä työssään huomioida toisten työntekijöiden yhteisöllisyyden tarvetta. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta yrityksessä voidaan myös huomioida työntekijöiden parempi osallistaminen ja sellaisten käytänteiden sekä rakenteiden luominen, joissa työntekijät saavat toistensa eli merkityksellisten muiden, aikaa ja tukea. Autonomian kokemusten perusteella, etenkin haastatteluista esiin nousseisiin autonomian kääntöpuoliin, yrityksen voisi olla hyvä kiinnittää huomiota. Se voisi tarkoittaa fokuksen selventämistä, tuen ja ohjauksen lisäämistä ja selkeämpien rakenteiden luomista. Työntekijöiden kyvykkyyteen liittyvää varmuuden kokemusta ja tuen lisäämisen tarvetta,

yritys voisi tukea esimerkiksi palautteenantoa kehittämällä, työnkuvia rajaamalla ja fokusoimalla resursseja järkevämmin.

Tiedon lisääminen on ensimmäinen askel työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Toiseksi, jotta muutoksia on mahdollista saada aikaan, tulee henkilöstön kehittämisen näkökulmasta oleellisia tahoja saada mukaan ja osallistumaan. Yrityksen henkilöstöhallinnon ja johdon rooli on kiistaton muutosten käynnistäjänä ja myös työntekijöiden osallistuttaminen on tärkeää. Tutkimustulokset osoittavat laajasti, että johdon panos työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tukemisessa on yhteydessä myönteiseen työmotivaatioon sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Deci & Ryan, 2000).

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.

Alasuutari, P. (2018). *Fakta- ja näytenäkökulmat* (Tohtorikoulutus - Järjestettävä opetus). Tampereen yliopisto. Haettu 15.11. osoitteesta:
http://wwwedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Fakta_ja_nayte_uusi.pdf

Baard, P., Deci, E. L., & Ryan, R. (2006). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.

Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books.

Chua, S., & Koestner, R. (2008). A Self-Determination Theory Perspective on the Role of Autonomy in Solitary Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 148, 645–648.

deCharms, R. (1968). Personality causation: The internal affective determinants of behavior. *New York: Academic Press*.

Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester: The University Rochester Press.

Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–85.

Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 331–362.

General Causality Orientations Scale. [Itseohjautuvuusteorian kotisivu]. Haettu: 23.11.2018 osoitteesta: <http://selfdeterminationtheory.org/general-causality-orientations-scale/>

Greenberg, J., Solomon, S., & Pyszczynski, T. (1997). Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and conceptual refinements. *Advances in experimental social psychology*, 29, 61–139.

Harter, J., & Mann, M. (2016). *The worldwide employee engagement crisis*. Gallup. Haettu 10.10.2018 osoitteesta: <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagementcrisis.aspx>

Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Teemahaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hmel, B., & Pincus, A. (2009). The Meaning of Autonomy: On and Beyond the Interpersonal Circumplex. *Journal of Personality*, 70, 277–310.

Isaeva, N., Bachmann, R., Bristow, A., & Saunders, M. (2015). Why the epistemologies of trust researchers matter. *Journal of Trust Research*, 5, 153–169.

Janz, B., & Colquitt, J. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables, (50), 877–904.

Kamel, N., & Abou Hashish, E. (2015). The relationship between psychological need satisfaction, job affective wellbeing and work uncertainty among the academic nursing educators. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8, 99–108.

Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The Bright and Dark Sides of Job Autonomy. Teoksessa C. Korunka & B. Kubicek (Toim.), *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice* (s. 45–63). Cham: Springer International Publishing.

Langfred, C. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of management journal*, 50, 885–900.

Lavikka, R. (2004). Johdanto: Pysyvyydestä ja muutoksesta. Sopeudu ja vaikuta: Työn tietoisuus ja sukupuolen pysyvyys. *Tampereen yliopisto*, 9–20.

Martela, F., & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Helsinki: Talentum.

Olafsen, A., Deci, E., & Hallgeir, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Original paper*, 178–189.

Peng, D., Liu, T., & Chen, Y. (2017). Influence of coworker turnover on stayer turnover intention in the internet industry: The mechanism of job satisfaction and self-perceived employability. *Knowledge Engineering and Applications (ICKEA), 2017 2nd International Conference*, 112–117.

Rigby, S., & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 133–147.

Ryan, R., Bernstein, J., & Brown, K. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 95–122.

Ryan, R., & Deci, E. (2000b). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.

Ryan, R., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Autonomy and basic psychological needs in human motivation, social development, and wellness*. New York: Guilford.

Salojärvi, S. (2018). Digitalisaatio haastaa henkilöstö-johtamisen – HR:n näytönpaikka. *Työn tuuli*, 1, 4–67.

Silva, M., Marques, M., & Teixeira, P. (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. *The European Health Psychologist*, 16, 171–180.

Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tieteenfilosofiset suuntaukset. (2015). Jyväskylän yliopisto. [Menetelmäpolkuja humanisteille]. Haettu 15.11.2018 osoitteesta:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.

Tutkimuksen toteuttaminen. (2010). Jyväskylän yliopisto. [Menetelmäpolkuja humanisteille]. Haettu 15.11.2018 osoitteesta:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Van den Broeck, A., Ferris, L., Chang, C.-H., & Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 1–35.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–100.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: an historical overview, emerging trends, and future

directios. *The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement Advances in Motivation and Achievement*, 16, 105–165.

Vartiainen, M. (2016). Ketterä HR digitaalisessa maailmassa. *Työn tuuli*, 1, 4–69.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viswesvaran, C., Sanchez, J., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 314–334.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. New York (N.Y.): Lawrence Erlbaum Association.

Weinstein, N. (2014). *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research and applications*. Dordrecht: Springer.

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66, 297–333.

Wieland, R., Klemens, S., Scherrer, K., Timm, E. & Krajewski, J. (2004). *Structuring the modern IT world of work. Demands, strains and resources in the IT branch*. Hamburg: Techniker Krankenkasse

Wright, S., Burt, C., & Strongman, K. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 59–68.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16, 527–545.

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Nimi
- Prosessin eteneminen (haastattelut, litterointi, analyysi, kirjoitusprosessi, yrityksen salaaminen, nauhoitteiden säilyttäminen)
- Anonymiteetti: anonymiteetin takaaminen, suorien sitaattien käyttö ja mahdollisuus tarkistaa ne ennen julkaisua
- Mikä on asemasi organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?

Yhteisöllisyys

- Koetko töissä, että olet yhteydessä toisiin ihmisiin?
- Koetko, että olet osa porukkaa työpaikallasi?
- Koetko yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa työssäsi?
- Koetko itsesi yksinäiseksi, kun olet kollegoidesi kanssa?
- Voitko keskustella töissä ihmisten kanssa asioista, jotka ovat sinulle todella merkityksellisiä? Mistä se mielestäsi johtuu?
- Ovatko jotkut ihmisten töissä läheisiä ystäviäsi?

Autonomia

- Koetko töissä, että voit olla oma itsesi?

- Koetko, että sinun tulee seurata töissä toisten ihmisten käskyjä? (Mitä tarkoitat käskyjen noudattamisella, onko esimerkki-tilannetta?)
- Jos voisit valita, tekisitkö asioita töissä toisin? (esimerkiksi minä itse, tiimi, esimies, organisaatio, johtaminen, millaisia asioita?)
- Ovatko työtehtäväsi linjassa sen kanssa, mitä oikeasti haluat tehdä?
- Koetko, että voit tehdä työtehtäväsi siten, kuten itse parhaaksi näet, että ne on paras toteuttaa?
- Koetko, että joudut töissä tekemään asioista, joita et halua tehdä?
- Mitä autonomia töissä sinulle merkitsee? Koetko, että se toteutuu tällä työpaikalla?

Kyvykkyys

- Hallitsetko hyvin tehtäväsi työssäsi/työtehtäväsi?
- Koetko itsesi kyvykkääksi työssäsi?
- Oletko hyvä niissä asioissa, joita teet työksesi?
- Koetko, että voit suorittaa jopa kaikkein vaikeimmat tehtävät työssäsi?